

*Escuela de
Postgrado de
Marketing
Internacional*

**Título: Propuesta de un modelo de estrategia de exportación para
productos similares de la región basado en los factores de éxito del caso
Pitahaya, desde Palora - Ecuador**

Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magister en
Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing
Internacional -Facultad de Ciencias Económicas
- Universidad Nacional de La Plata –

Profesora directora de Tesis:
Dra. Alejandra Giacosa

Presentado por:
Francisco Bustamante Carrera
Quito, Ecuador

Fecha de entrega: 28-11-2024

Dedicatoria

Para mi papa, mi mama y mi hermano que me han apoyado y acompañado en este camino que fue arduo, pero fructífero.

Agradecimientos

Este gran proyecto académico que lo disfrute en cada paso, no me cabe más que agradecer a todos quienes conforman la Escuela de Posgrado de Marketing Internacional de la Universidad Nacional de la Plata, mis profesores y compañeros.

Agradezco el profesionalismo y acompañamiento de mi profesora directora Alejandra Giacosa quien fue una verdadera guía en la elaboración de este trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iii
PROYECTO DE TESIS.....	vii
Objetivos generales y específicos	vii
Marco teórico.....	vii
Metodología.....	viii
CAPITULO 1: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EXPORTACIÓN DE FRUTA EN LA REGIÓN	1
1.1. México.....	1
1.2. Brasil.....	2
1.3. Colombia.....	3
1.4. Perú.....	4
1.5. Ecuador.....	6
CAPITULO 2: ANÁLISIS DEL PROCESO EXPORTADOR DE PITAHAYA.....	8
2.1. Mercado internacional de la pitahaya.....	9
2.2. Desarrollo histórico de la exportación de pitahaya en el Ecuador.....	11
2.3. Factores de crecimiento del sector exportador de la pitahaya.....	12
2.3.1. Factores exógenos.....	12
2.3.1.1. Crecimiento del consumo mundial de superalimentos	12
2.3.1.2. Relaciones comerciales exitosas.....	14
2.3.1.3. Apertura a nuevos mercados.....	15
2.3.2. Factores endógenos	15
2.3.2.1. Fortalecimiento del sector exportador de pitahaya ecuatoriana	15
2.4. Palora como epicentro de la pitahaya.....	17
CAPITULO 3: ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS Y FACTORES DE ÉXITO EXPORTACION DE PITAHAYA	20
3.1. Situación empresarial	21
3.1.1. Dinámica organizacional de las empresas para mercados externos.....	21
3.1.2. Nivel de internacionalización alcanzado en los diferentes mercados.....	22
3.1.3. Métodos de acceso a los mercados externos que utilizan	23
3.2. <i>Mix</i> del marketing internacional.....	24
3.2.1. Producto internacional.....	24
3.2.2. Precio internacional.....	26

3.2.3.	Plaza (distribución y logística internacional)	28
3.2.4.	Promoción (impulsión)	31
3.3.	Perdurabilidad del proceso de exportación	33
3.3.1.	Características diferenciales	33
3.3.2.	Productos similares y complementarios a la pitahaya	35
CAPITULO 4: PROPUESTA DEL MODELO DE EXPORTACIÓN PARA PRODUCTOS SIMILARES		37
4.1.	Proyecto exportador	37
4.1.1.	Evaluación del escenario externo	38
4.1.1.1.	Análisis ARCO	38
4.1.1.2.	Análisis FODA	40
4.1.1.3.	Análisis del Potencial del mercado	41
4.1.1.4.	Análisis del Consumidor internacional	45
4.1.1.5.	Competidores	46
4.1.2.	Internacionalización empresarial	46
4.1.2.1.	Dinámica organizacional para mercados externos	47
4.1.2.2.	Métodos de acceso para mercados externos	47
4.1.2.3.	Nivel de internacionalización alcanzable	48
4.2.	Plan estratégico de marketing internacional	49
4.2.1.	Objetivos	49
4.2.2.	Políticas de producto internacional	50
4.2.3.	Políticas de precio internacional	50
4.2.4.	Metodología de precio	51
4.2.5.	Políticas de distribución internacional	52
4.2.6.	Políticas de comunicación internacional (impulsión)	53
4.2.7.	Características diferenciales a generar	55
4.2.8.	Productos similares exportables	56
CONCLUSIONES		58
Índice Bibliográfico		60
Anexos		64

Índice de tablas

Tabla 1- Frutas tradicionales México	1
Tabla 2 - Frutas no tradicionales México.....	2
Tabla 3 - Frutas tradicionales de Brasil	2
Tabla 4 - Frutas no tradicionales Brasil	3
Tabla 5 - frutas tradicionales Colombia	3
Tabla 6 - frutas no tradicionales Colombia.....	4
Tabla 7 - frutas tradicionales del Perú	5
Tabla 8 - frutas no tradicionales del Perú.....	5
Tabla 9 - frutas tradicionales Ecuador	6
Tabla 10 - Frutas no tradicionales del Ecuador.....	6
Tabla 11 - Mayores productores de pitahaya 2022	9
Tabla 12 - principales exportadores de pitahaya en el mundo	10
Tabla 13 - Principales importadores de pitahaya en el mundo.....	10
Tabla 14 - Importación de quinua del G7	13
Tabla 15 - Importación de aguacate del G7.....	13
Tabla 16 - Importación de pitahaya del G7	13
Tabla 17 - Ventajas comparativas cantón Palora.....	17
Tabla 18 - Asociatividad de Palora.....	19
Tabla 19. Organizaciones Exportadoras	20
Tabla 20: Restricciones Ambientales	39
Tabla 21: Evaluación de demanda-Potencial de mercado	42
Tabla 22: Análisis Factores Económicos y demográficos.....	43
Tabla 23: Análisis de competidores internacionales.....	46

Índice de figuras

Figura 1: Tipos de pitahaya	9
Figura 2: Crecimiento de la exportación de pitahaya	11
Figura 3: ¿Cuánto de su producción exporta?	21
Figura 4. ¿A cuál de los siguientes países es donde más exporta?.....	22
Figura 5. De los siguientes países califique el nivel de apertura que tiene con los países listados	22
Figura 6. Al cliente que más le exporta, ¿Qué forma utiliza con más frecuencia para venderle su producto final de exportación?.....	23
Figura 7. ¿Por qué utiliza esta forma con mayor frecuencia?.....	23
Figura 8. ¿Qué característica de su producto de exportación cree que es la más apreciada en el mercado internacional?.....	24
Figura 9. ¿Cómo trabaja su estrategia de marca para sus clientes en el exterior?	24
Figura 10. ¿Y por qué utiliza esta estrategia de marca?	25
Figura 11. ¿Y por qué utiliza esta estrategia de empaque?.....	26
Figura 12. ¿Cómo determina el precio de exportación?	27
Figura 13. ¿Cómo considera los trámites para la exportación del Ecuador?	30
Figura 14. ¿Qué infraestructura cree que deba mejorar para aumentar la exportación?	30
Figura 15. ¿Qué factor le podría ayudar a crecer su proceso de exportación?	31

Figura 16. ¿Qué canales ha utilizado para darse a conocer en el exterior y le ha dado más clientes?	32
Figura 17. ¿Usa algún tipo de publicidad pagada y que resultados le ha dado?	32
Figura 18. ¿Su producto de exportación cuenta con alguna de las siguientes licencias o certificaciones?	33
Figura 19. ¿Cómo realiza las negociaciones con sus clientes y futuros clientes?	34
Figura 20. ¿De las siguientes instituciones ha trabajado con alguna de ellas para su proceso de exportación?	34
Figura 21. ¿Cuál cree que es un problema o cuello de botella en el Ecuador que desacelera la exportación?	35
Figura 22. ¿Usted qué tipo de producto estaría dispuesto a invertir en su desarrollo?	35
Figura 23. ¿Además de la pitahaya usted exporta alguna de estas frutas?	36
Figura 24. ¿Además de la pitahaya sus clientes han solicitado la exportación de alguna de estas frutas?	36
Figura 25: Aspiraciones de los líderes	38
Figura 26: Capacidades de la organización	40
Figura 27: FODA.....	41
Figura 28: Buyer persona internacional	45
Figura 29: Comparación medios de transporte internacional.....	52
Figura 30: Comparación canales de comunicación internacional	55
Figura 31: Productos similares a la pitahaya	57

PROYECTO DE TESIS

Objetivos generales y específicos

General:

- Proponer un modelo de estrategia de exportación de productos similares en la región basada en los factores de éxito del *mix* del marketing internacional de la fruta no tradicional, pitahaya del Ecuador.

Específicos:

- Reconocer la situación de la exportación de fruta en la región y Ecuador para determinar el punto histórico de crecimiento.
- Analizar el proceso de comercio exterior que ayudó al aumento de la exportación de la pitahaya en el Ecuador.
- Determinar los factores de éxito del proceso de exportación que propiciaron el aumento de la exportación de fruta no tradicional, pitahaya.
- Proponer un modelo de estrategia de exportación para productos similares en la región.

Marco teórico

Para comenzar el estudio es importante conocer la diferencia que existe entre las llamadas frutas tradicionales y no tradicionales (exóticas). Se consideran frutas tradicionales de un país o región a aquellas que habitualmente se producen, consumen y ofrecen en el mercado, tanto interno como internacional.

Las frutas no tradicionales son aquellas que su producción es incipiente, como así también la oferta tanto en el país como en el exterior. (Martinez Valverde, 2017)

Asimismo, es importante conocer los factores de éxito que permiten a las empresas desarrollarse en el mercado internacional y adaptarse a la globalización. (Encalada, Peñaherrera, & Mayiya, 2021).

Para ello se analizarán los factores exógenos y endógenos, considerando a los factores exógenos los que se refieren a las fuerzas y actores externos al país, los cuales no se pueden controlar, pero podemos planificar las estrategias para minimizar los riesgos. Por otro lado, los factores endógenos son las interacciones que se dan dentro del país, que a pesar que no se tiene el control absoluto de estos factores, el conocimiento de cómo sobrellevar estos factores es más profundo. (Kotler & Armstrong, 2016)

Se analizarán las estrategias de marketing internacional que han funcionado con el proceso exportador de la pitahaya para poder diseñar propuestas de políticas para ser usadas para otros procesos de exportación en frutas similares de la región. Por otra parte, se debe considerar al proceso exportador de la pitahaya, su mercado internacional, su evolución en el Ecuador usando los diferentes componentes de la mezcla del marketing internacional (Czinkota & Ronkainen, 2017)

Definir un modelo de exportación permite a nuevas empresas que deseen exportar frutas no tradicionales aplicarlo, realizando adaptaciones en caso de ser necesario, y de esa manera ser exitosos en los mercados externos.

El modelo de exportación se presentará en 2 fases: la primera fase analiza el proyecto exportador que se refiere a la planificación y acondicionamiento que deberá cumplir la empresa u organización que se plantea exportar y la segunda fase será el plan de marketing internacional.

El contexto integral del estudio analizará al consumidor internacional como una parte fundamental del proceso de exportación, por lo que se seleccionará al grupo de países que conforman el G7 y China para realizar el estudio de sus consumidores, además se aplicará la estrategia “*buyer persona*” para definir para quienes diseñaremos las diversas estrategias de marketing internacional propuestas en el modelo, resultado de esta investigación.

Metodología

En el aspecto metodológico se utilizaron técnicas empíricas cuali-cuantitativas. Se comenzó con una revisión de fuentes secundarias, organismos internacionales de comercio exterior de países de la región, en específico México, Brasil, Perú y Colombia. De igual manera de organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), de la Organización Mundial del Comercio (OMC), y de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Esto a fin de conocer el estado de la exportación de frutas de la región, como así también el desenvolvimiento histórico del mercado internacional de la pitahaya.

Por otra parte, se realizó un estudio descriptivo, mediante encuestas semiestructuradas, a los mayores exportadores de pitahaya del Cantón de Palora, a fin de conocer los factores de éxito que permitieron el auge de la exportación de la fruta en estudio y determinar las características del modelo propuesto.

Las empresas estudiadas fueron 20, siendo las principales exportadoras del cantón Palora. Se eligieron empresas de ese cantón debido a que fue identificado como el epicentro del desarrollo del proceso exportador de la pitahaya, estas empresas fueron seleccionadas por el volumen de su exportación e ingresos por exportación reportados, según estadísticas del comercio exterior del Banco Central del Ecuador y el Servicio de Rentas Internas (SRI). (Lucio, 2021)

Las empresas y organizaciones seleccionadas han superado los 500.000 dólares en exportación por año, en los últimos 5 años. Además, por su capacidad logística se seleccionó las empresas que han enviado más de 1.000 palets al año en el período 2020-2023, según la información proporcionada por la unidad técnica de la pitahaya del gobierno autónomo descentralizado del cantón Palora.

CAPITULO 1: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EXPORTACIÓN DE FRUTA EN LA REGIÓN

Para contextualizar la situación actual de la exportación de frutas en la región se analizará de forma minuciosa las frutas tradicionales y no tradicionales (conocidas como exóticas) de la región. Para esta investigación se entiende como región a los países circundantes al Ecuador y a los que comparten ciertas similitudes con relación a la exportación de fruta. Por lo cual se analiza a México, Brasil, Colombia, Perú.

1.1. México

Este país es el mayor exportador de fruta de la región, con una cifra de exportación cercana a los 10.600 millones de dólares al 2022. Los principales mercados internacionales del país son Estados Unidos con 8.500 millones de dólares, Canadá con 1.200 millones de dólares y la Unión Europea con 1.000 millones de dólares (Organización Mundial del Comercio, 2023).

Existen frutas de exportación que se las considera tradicionales en México debido a procesos que se vienen manteniendo a lo largo del tiempo además a la gran extensión territorial de cultivo que ocupan en el país, estas frutas han mantenido constancia y aumento en sus exportaciones y son:

Tabla 1- Frutas tradicionales México

Posición	Fruta	Porcentaje de exportación (2022)	Volumen de exportación en dólares
1	Aguacate	36,90%	4.000 millones
2	Sandía	17,80%	2.000 millones
3	Papaya	12,80%	1.500 millones
4	Tomate	9,10%	1.100 millones
5	Piña	7,40%	900 millones

Fuente: (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de México, 2022)

En aguacate, sandía y papaya México es el mayor exportador del mundo y su proceso exportador sigue creciendo. (Organización Mundial de Comercio, 2022)

Mientras que las frutas no tradicionales, determinadas de esta manera por su reciente inserción en el proceso exportador al cabo de los últimos 5 años son:

Tabla 2 - Frutas no tradicionales México

Posición	Fruta	Porcentaje de exportación	Tasa de crecimiento 2017-2022	Volumen de exportación dólares (2022)
1	Pitahaya	2,20%	42,40%	250 millones
2	Maracuyá	2,00%	27,40%	225 millones
3	Açaí	1,90%	22,70%	200 millones
4	Frambuesa	1,60%	32,10%	175 millones
5	Mora	1,50%	28,80%	150 millones

Fuente: (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de México, 2022)

Como se puede observar en la tabla anterior tanto la pitahaya como el maracuyá son las frutas que más han experimentado un crecimiento en las exportaciones de México siendo sus principales mercados Estados Unidos y la Unión Europea. Asimismo, el Açaí es una nueva fruta de exportación exportándose principalmente a los Estados Unidos.

1.2. Brasil

Brasil es el segundo mayor exportador de fruta en la región, habiendo exportado 10.000 millones de dólares en el rubro de las frutas al 2022. (Organización Mundial de Comercio, 2022).

Las frutas tradicionales que exporta Brasil, tienen larga trayectoria, donde se han creado procesos tecnificados y que están en continuo crecimiento. Las exportaciones de las frutas tradicionales en Brasil con relación a los últimos 5 años son:

Tabla 3 - Frutas tradicionales de Brasil

Posición	Fruta	Porcentaje de exportación del total de frutas no tradicionales 2023	Volumen de exportación 2017-2022
1	Guayaba	27,20%	3.000 millones
2	Mango	21,80%	2.400 millones
3	Limón	16,40%	1.800 millones
4	Uva	14,00%	1.500 millones
5	Manzana	10,60%	1.200 millones

Fuente: (Asociación Brasileña de Exportadores de Frutas y Derivados, 2023)

Con respecto a la guayaba, Brasil es el mayor exportador del mundo y con el mango es el segundo exportador de esta fruta a nivel mundial. Sus principales mercados son Estados Unidos, Canadá y Europa occidental. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023)

Por otra parte, Brasil está intentando aumentar la exportación gradual de frutas no tradicionales o exóticas. En los últimos 5 años ha presentado un importante crecimiento anual en la producción y exportación de las frutas no tradicionales como se expresa en la tabla 4:

Tabla 4 - Frutas no tradicionales Brasil

Posición	Fruta	Porcentaje de exportación (2022)	Tasa de crecimiento 2017-2022	Volumen de exportación en dólares (2022)
1	Açaí	38,50%	25,00%	2.100 millones
2	Granadilla	17,00%	20,00%	900 millones
3	Pitahaya	12,00%	15,00%	600 millones
4	Maracuyá	10,00%	10,00%	500 millones

Fuente: (Asociación Brasileña de Exportadores de Frutas y Derivados, 2023)

Como se puede observar en el cuadro anterior el Açaí¹ es la fruta no tradicional que mayor crecimiento tuvo Brasil. Sus principales mercados son Estados Unidos y Canadá. (The University of Texas at El Paso, 2024)

Con respecto a la granadilla² su mayor mercado son los Países Bajos y Francia concentrando el 70% de sus exportaciones. (Ministério da Agricultura e Pecuária, 2024)

1.3. Colombia

Colombia es el tercer mayor exportador de fruta de la región, este lugar se lo ha ganado con un proceso sostenido de crecimiento en los últimos años, con un volumen de exportación en el 2022 de 5.600 millones de dólares (Analdex, 2022). Como se mencionó anteriormente, este país cuenta con frutas que ha exportado tradicionalmente con procesos en permanente mejora. Las frutas que más ha exportado en estos 5 últimos años son:

Tabla 5 - frutas tradicionales Colombia

Posición	Fruta	Porcentaje de exportación 2022	Volumen de exportación (dólares)
1	Banano	54,60%	2.000 millones
2	Sandía	16,90%	600 millones
3	Papaya	12,80%	450 millones
4	Tomate	9,10%	320 millones
5	Piña	7,40%	270 millones

Fuente: (Analdex, 2022)

¹ Es una baya de palma, que crece en Sudamérica principalmente en la Amazonía.

² Es una fruta nativa de Sudamérica, no climatérica, de la familia de las frutas de la pasión similar al maracuyá

Con respecto al banano, Colombia es el tercer mayor exportador del mundo y con la sandía este país es el segundo mayor exportador del mundo. Los principales mercados internacionales de este país son Estados Unidos, Canadá y al Unión Europea.

(Organización Mundial del Comercio., 2023)

Con respecto a las frutas no tradicionales o exóticas, Colombia ha incentivando su producción y exportación, fomentando principalmente las siguientes:

Tabla 6 - frutas no tradicionales Colombia

Posición	Fruta	Porcentaje exportación de frutas exóticas (2022)	Tasa de crecimiento 2017-2022	Volumen de exportación dólares (2022)
1	Uchuva	32,50%	25,00%	120 millones
2	Gulupa	25,00%	15,00%	90 millones
3	Granadilla	17,50%	20,00%	67,5 millones
4	Pitahaya	12,50%	15,00%	45 millones
5	Tamarindo	7,50%	10,00%	27,5 millones

Fuente: (Analdex, 2022)

Respecto a las frutas no tradicionales de Colombia es importante recalcar que la uchuva³, gulupa⁴ y granadilla son originarias de este país (Colombia Naturalista, 2024).

El principal país al que se exporta la Uchuva y Gulupa son los Países Bajos concentrando un 50% de la exportación donde son consideradas superalimentos consumiéndolos como suplementos vitamínicos. Países Bajos es el primer país en importar estas frutas desde Colombia. (Procolombia, 2024)

1.4. Perú

Perú según los registros de la Organización Mundial del Comercio ocupa el sexto puesto como mayor exportador de fruta en la región, con un volumen de 4.798 millones de dólares estadounidenses siendo sus principales mercados internacionales la Unión Europea y China (Organización Mundial del Comercio, 2023).

Las frutas tradicionales que Perú ha exportado durante más tiempo y en consecuencia con mayor volumen son:

³ Es una baya globulosa de color naranja amarillento, originaria de América del Sur

⁴ Es conocido como maracuyá morado, es una fruta originaria de Brasil

Tabla 7 - frutas tradicionales del Perú

Número	Fruta	Porcentaje de exportación en 2022 del total de frutas tradicionales	Volumen de exportación 2022 (millones USD)
1	Arándanos	32,20%	1.564
2	Palta	31,60%	1.436
3	Uvas	22,20%	1.018
4	Espárragos	8,20%	438
5	Mango	5,80%	330

Fuente: (Organización Mundial del Comercio, 2023)

Los arándanos, como se observa en la tabla, es la principal fruta de exportación de Perú, siendo a su vez el principal exportador de esta fruta en el mundo. Sus principales mercados son Estados Unidos y la Unión Europea donde se exporta el 80% de su volumen. El panorama de esta fruta es positivo y el país está mejorando sus procesos para mantener su posición como primero en el mundo. (Proarandalos, 2024)

Por otro lado, Perú está intentando colocar frutas exóticas en el mercado internacional, abriendo nuevos mercados, estas frutas son:

Tabla 8 - frutas no tradicionales del Perú

Número	Fruta	Porcentaje de crecimiento (2022 vs 2018)	Volumen de exportación (2022) Millones USD
1	Maracuyá	125%	US\$ 103,9
2	Lúcuma	124%	US\$ 57
3	Chirimoya	123%	US\$ 49,6
4	Aguaymanto	122%	US\$ 44,9
5	Lichi	121%	US\$ 29,9

Fuente: (Organización Mundial del Comercio, 2023)

El maracuyá es la fruta no tradicional que más exporta Perú. La decisión de exportar esta fruta nace debido a que sus vecinos comerciales Ecuador y Colombia también la exportan. Este país decidió hace unos años entrar también en el mercado internacional. (Agro Perú, 2024)

La Lúcuma⁵ es una fruta nativa del país y, por lo tanto, Perú está aumentando su exportación mientras abre nuevos mercados. Actualmente los países a los que más exporta esta fruta son los Estados Unidos, Países Bajos y Alemania. A pesar que no hay

⁵ Es la especie más extendida y comercialmente más valiosa del género pouteria, considerada el oro de los incas

mucha asociatividad entre los productores, por lo que los esfuerzos son aislados, se espera un crecimiento en sus exportaciones. (Prom Perú, 2023)

Un caso especial en Perú también es la pitahaya que en los últimos 3 años ha tenido un incremento considerable de hasta 247% en su exportación (Agro Perú, 2024). Esto se ve influenciado por la producción de la fruta en el Ecuador, debido a que este país produce y suministra pitahaya al Perú quien la reexporta. Perú para la temporada 2023/2024 espera un volumen de exportación de 120.000 toneladas (aumento del 24% con respecto a la temporada anterior) (Agro Perú, 2024). Estados Unidos se convierte en su principal mercado con un 45% de la exportación, pero China comienza a ser un mercado atractivo con un 5% de su exportación.

1.5. Ecuador

Las exportaciones de fruta desde Ecuador alcanzaron 5 mil millones de dólares ubicándolo como el cuarto mayor exportador de fruta en la región.

El país tiene una tradición en los siguientes productos:

Tabla 9 - frutas tradicionales Ecuador

Numero	Fruta	Valor de exportación 2023 (USD millones)	Porcentaje de exportación 2023
1	Banano	2,800	87%
2	Piña	200	6,25%
3	Uvas	150	4,69%
4	Mangos	100	3,13%

Fuente: (Organización Mundial del Comercio, 2023)

Con relación a las frutas tradicionales el Ecuador continúa siendo el mayor exportador de banano del mundo y se convierte en el segundo mayor exportador de Piña en el mundo. (ProEcuadorB2B, 2024)

Además, el país cuenta con frutas no tradicionales que se proyectan en su crecimiento, las cuales son:

Tabla 10 - Frutas no tradicionales del Ecuador

Número	Fruta	Porcentaje de exportación del total de frutas exportadas	Tasa de crecimiento (2018 vs 2023)	Valor de exportación (millones USD)
1	Cacao	31,25%	4,50%	1000
2	Aguacates	2,27%	10,50%	70
3	Papayas	1,56%	5,00%	50
4	Fresas	0,94%	12,00%	30

5	Maracuyá	0,78%	7,00%	25
6	Pitahaya	0,74%	59,30%	23

Fuente: (Organización Mundial del Comercio, 2023)

Con respecto al Cacao no se lo considera tradicional debido a que su exportación se refiere a la semilla del fruto de Cacao. Esta semilla una vez que pasa por un proceso de secado es la materia prima para el chocolate y sus derivados siendo esta semilla lo que se exporta. El país se encuentra como el sexto mayor exportador de esta semilla en el mundo. (Organización Internacional del Cacao., 2023)

Se puede observar que la pitahaya es una fruta que está presentando un importante crecimiento como fruta de exportación a los principales países exportadores de la región. Por lo cual, se analizará este producto en profundidad para determinar los factores de éxito y poder determinar un modelo replicable para otras frutas.

CAPITULO 2: ANÁLISIS DEL PROCESO EXPORTADOR DE PITAHAYA

La pitahaya es el fruto de diversas especies del género *Selenicereus*, de la familia Cacteaceae. Es una fruta originaria de América Central y México y se cultiva en climas tropicales y subtropicales del mundo. (Fundación para el Desarrollo Sostenible de la Amazonía, 2023)

El consumo de pitahaya en el mundo para el 2013 fue de aproximadamente de 1,2 millones de toneladas; para el 2022 el consumo mundial aumento a 1,8 millones de toneladas esto significa un aumento del 50%. Por lo que cada vez más países se suman a la producción y comercialización de esta fruta. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023)

La pitahaya es considerada un superalimento debido a su alto contenido de nutrientes especialmente vitaminas, minerales y antioxidantes (González C. , 2021).

Esta condición es uno de los factores que han permitido el aumento de su consumo a nivel mundial. Entre los beneficios que tiene esa fruta para la salud están:

- Favorecer la digestión
- Fortalecer el sistema inmunológico
- Mejorar la salud de la piel y el cabello
- Reducir el riesgo de enfermedades crónicas

Además de estos beneficios, esta fruta es baja en calorías y grasa, lo que la convierte en un alimento óptimo para una dieta saludable (González C. , 2021).

Estos beneficios son afirmaciones de los estudios que hasta el momento se tiene de la fruta. Por lo cual se necesita profundizar los estudios para reafirmar o encontrar más beneficios de la pitahaya para la salud.

Existen varios tipos de pitahaya: la blanca, amarilla y roja. La pitahaya amarilla es la variedad más cultivada y exportada desde América del Centro y Sur además de Asia. Los tipos roja y blanca están experimentando gran popularidad en el mercado internacional por esto su aumento en la producción y exportación. En el 2022 la exportación de pitahaya en total fue 210.000 toneladas de las cuales 147.000 toneladas fueron de pitahaya amarilla. Para el 2023 la exportación de pitahaya amarilla fue de 160.000

toneladas, denotando que este tipo de la fruta en mención sigue siendo la preferida (Organización Mundial de Comercio, 2022).

Figura 1: Tipos de pitahaya



Fuente: (Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador, 2023)

Al igual que el consumo, la exportación de la pitahaya conocida también como fruta dragón aumentó en los últimos años, donde Ecuador se posiciona como uno de los mayores exportadores de esta fruta. En el siguiente cuadro se muestran los países que más produjeron la fruta en 2022:

Tabla 11 - Mayores productores de pitahaya 2022

N°	País	Producción (TM)*	Hectáreas dedicadas
1	Vietnam	235.000	15.000
2	Colombia	220.000	14.000
3	China	150.000	10.000
4	Tailandia	100.000	7.000
5	Perú	50.000	4.000

Fuente: (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023)

*Toneladas Métricas

2.1. Mercado internacional de la pitahaya

La pitahaya es la fruta no tradicional común en los países de la región, por lo cual todos los países analizados en esta investigación están intentando participar en el mercado internacional de la pitahaya esto apoyado también del crecimiento del mercado en mención.

Para el año 2023 la oferta internacional de esta fruta alcanzó un total de 270.000 toneladas exportadas, mostrando un 30% de aumento al 2022. (Organización Mundial de Comercio, 2022)

A continuación, se muestra los principales exportadores de pitahaya en el mundo y su crecimiento en los últimos 5 años.

Tabla 12 - principales exportadores de pitahaya en el mundo

Pos.	Año	2019		2020		2021		2022		2023		Crecimiento Promedio
	País	TM ⁶	% Cre ⁷	TM	% Cre	TM	% Cre	TM	% Cre	TM		
1	Vietnam	31644	9%	34876	13%	40123	12%	45345	10%	50567	11,4%	
2	Colombia	25929	9%	28345	13%	32567	11%	36789	10%	41012	11,1%	
3	Israel	13134	8%	14234	7%	15345	7%	16456	6%	17567	7,4%	
4	Ecuador	12345	8%	13456	8%	14567	7%	15678	7%	16789	7,3%	
5	Países Bajos	10123	10%	11234	9%	12345	8%	13456	8%	14567	9,2%	

Fuente: (Centro de Comercio internacional, 2024)

Con la información de la tabla anterior podemos divisar que Vietnam es el mayor exportador de pitahaya en el mundo y su crecimiento interanual es el más grande de los principales exportadores de la fruta en el mundo. Luego le sigue Colombia que se convierte en el principal exportador de esta fruta en la región. Mientras que Ecuador es el cuarto mayor exportador de pitahaya en el mundo con un crecimiento sostenido en los últimos 5 años. Estos países han mejorado sus condiciones internas como mayor investigación y desarrollo en la producción de la fruta, control de plagas, coordinación e impulso estatal, esto para volverse más competitivos a fin de satisfacer la demanda internacional de esta fruta en el mundo.

La demanda internacional de pitahaya en el mundo, para su consumo, transformación o incluso comercialización ha mantenido un crecimiento sostenido como se puede observar en la tabla 13:

Tabla 13 - Principales importadores de pitahaya en el mundo

Pos.	Año	2019		2020		2021		2022		2023		Crecimiento total
	País	TM	% CI	TM	% CI	TM	% CI	TM	% CI	TM		
1	Estados Unidos	52345	8%	56789	7%	61234	7%	65678	6%	70123	34%	
2	Unión Europea	40123	10%	44567	9%	49012	8%	53456	8%	57890	44%	
3	China	28765	10%	32123	9%	35456	9%	38789	8%	42123	46%	
4	Canadá	17890	6%	19012	6%	20123	5%	21234	5%	22345	25%	
5	Japón	12345	8%	13456	8%	14567	7%	15678	7%	16789	36%	

Fuente: (Centro de Comercio internacional, 2024)

⁶ TM: Tonelada Métrica

⁷ %Cre: Porcentaje Crecimiento Interanual

Con respecto a la demanda internacional de esta fruta, Estados Unidos es el mayor importador o demandante a nivel mundial. El consumo de este producto ha aumentado un 34% en los últimos cinco años analizados.

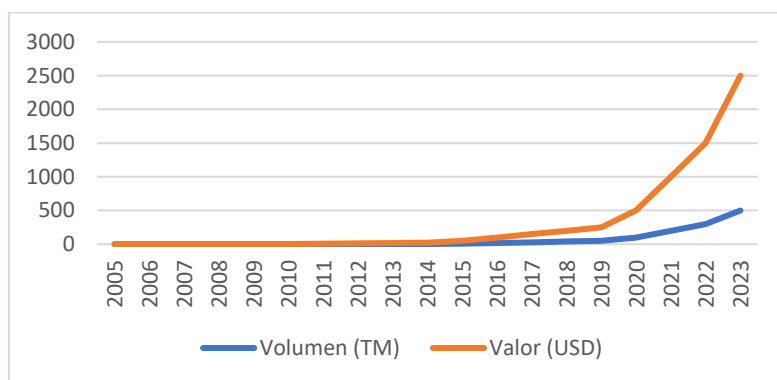
A pesar de esto es China el país que más ha aumentado su importación creciendo un 46%. Esto debido a que la población china ha mejorado sus ingresos por lo tanto su bienestar. Países de la región como Colombia y Ecuador han empezado su exportación a ese último país en los últimos años. (America Economía, 2024)

Siguiendo la misma fuente, el aumento del consumo de esta fruta se debe a sus diferentes usos. Por una parte, está el consumo de la fruta fresca dentro de la dieta de los adultos. Por otro lado, esta su uso en la industria alimentaria como base de colorante natural, sus semillas se las usa como probióticos, y finalmente en la industria cosmética para elaboración de cremas, lociones y tónicos por sus propiedades antioxidantes.

2.2. Desarrollo histórico de la exportación de pitahaya en el Ecuador

La producción de pitahaya en el Ecuador comienza en 1994, con Raúl Roldán quien decide implementar el cultivo de esta fruta en la provincia de Bolívar con plantas nativas ecuatorianas, iniciando la producción a gran escala. Luego, se llevó a más provincias del país, lo que origino que en 2002 se funde la Asociación de Productores de Pitahaya del Ecuador (A.P.E.P). Para el año 2005 se inicia la exportación a Bélgica con 35 toneladas proceso que sostuvo hasta llegar a incrementarse a las 6 mil toneladas en el 2015. Como se puede observar en la Figura 2 a partir del 2019 tiene un crecimiento exponencial puesto que entró en la canasta de exportaciones del Ecuador.

Figura 2: Crecimiento de la exportación de pitahaya



Fuente: (Centro de Comercio internacional, 2024)

El valor del kilo de pitahaya tuvo un importante crecimiento empezando en 5 dólares en 2010 a 9 y 10 dólares en 2014, siendo su punto máximo. Hoy en día oscila entre los 3 a 4 dólares por kilo (Banco Central del Ecuador, 2024)

Estos precios oscilantes se dan por el competitivo mercado internacional de esta fruta, pero por el volumen (en constante aumento) se considera que el *boom* exportador de esta fruta empezó en el 2014 y se mantiene hasta estos días (2024).

En el 2022 se presentó otro hito, comenzando con las exportaciones a China. Este país para el 2023 importó 1.754 064 millones de dólares (Centro de Comercio internacional, 2024). Con una creciente clase media de 400 millones de habitantes que son quienes consumen frutas exóticas puede convertirse en el primer mercado de consumo de pitahaya. Para afrontar este nuevo mercado la producción y exportación de la pitahaya en Ecuador sigue en aumento.

2.3. Factores de crecimiento del sector exportador de la pitahaya

2.3.1. Factores exógenos

Con respecto a estos factores, al ser externos al país, no se los puede controlar, pero influyen en la expansión del mercado internacional dando como resultado que los productores ecuatorianos puedan colocar mucho más producto en el mercado exterior.

2.3.1.1. Crecimiento del consumo mundial de superalimentos

El término superalimento no tiene una definición oficial, pero organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) han identificado algunos alimentos que son especialmente ricos en nutrientes y son beneficiosos para la salud, como por ejemplo quinoa, arándanos, espirulina, pitahaya y aguacate (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023).

Un factor determinante para el cambio de tendencias de consumo está estrechamente ligado al desarrollo económico que tienen los países del primer mundo quienes han mantenido un alto consumo de carnes, grasas y alimentos ricos en calorías provocando una merma en la salud de sus ciudadanos. Por lo que la aparición de nuevos factores dietéticos, cambios en la nutrición, cuidado y control del peso, han impulsado el consumo de superalimentos. Asimismo, se ha generado desconfianza en los alimentos procesados por parte del consumidor de los países del primer mundo. La tendencia del consumo de los superalimentos se expande por el aumento del conocimiento de los consumidores en temas de salud preventiva y nutrición basados en los alimentos que consumen.

(Encalada, Peñaherrera, & Mayiya, 2021)

A pesar que la Unión Europea por ejemplo considera que usar el prefijo “super”, es una estrategia de marketing, el consenso general es que los superalimentos son una categoría diferente, debido a que son frutas y verduras que tienen abundantes vitaminas,

nutrientes y antioxidantes inherentes a su condición natural y no merecen ningún tipo de procesamiento para su consumo. (European Food Information Council, 2024)

En las tablas siguientes analizaremos como los países del G7⁸, que tienen las economías más prósperas del mundo han importado 3 superalimentos de distinto tipo en los últimos años.

Tabla 14 - Importación de quinua del G7

País	Toneladas importadas			Tasa de crecimiento
	2020	2021	2022	
Estados Unidos	6.234	6.543	7.021	11,21%
Alemania	3.897	4.005	4.210	7,43%
Japón	3.245	3.356	3.578	9,31%
Francia	1.890	1.987	2.102	10,09%
Canadá	1.789	1.901	2.014	11,17%
Reino Unido	1.478	1.589	1.690	12,54%
Italia	1.198	1.289	1.378	13,06%

Elaboración propia. Fuente: (Centro de Comercio internacional, 2024)

Tabla 15 - Importación de aguacate del G7

País	Toneladas importadas			Tasa de crecimiento
	2020	2021	2022	
Estados Unidos	1.294.424	1.436.201	1.540.287	16,0%
Alemania	147.744	162.019	178.453	17,2%
Francia	94.214	101.432	112.321	16,1%
Reino Unido	86.342	94.210	103.842	16,9%
Italia	74.842	82.109	90.431	17,2%
Canadá	54.400	60.288	67.831	19,8%
Japón	53.921	58.842	64.231	16,1%

Elaboración propia. Fuente: (Centro de Comercio internacional, 2024)

Tabla 16 - Importación de pitahaya del G7

País	Toneladas importadas			Tasa de crecimiento
	2020	2021	2022	
Estados Unidos	4567	5678	6789	32,7%
Japón	2345	2456	2567	8,6%
Alemania	1234	1345	1456	15,2%
Francia	890	987	1089	18,3%
Reino Unido	789	890	987	20,1%
Canadá	567	678	789	28,1%
Italia	345	456	567	39,2%

Elaboración propia. Fuente: (Centro de Comercio internacional, 2024)

⁸ Grupo de 7 países con las economías mas fuertes del mundo

Como se puede observar en las tablas anteriores, los países con las mayores economías del mundo, donde su población tiene acceso a mayores niveles de bienestar, al igual que mayor poder adquisitivo ha aumentado la importación para consumo de los superalimentos.

El caso de Japón es peculiar debido a que son factores socio-culturales los que han aumentado el consumo de la pitahaya, estos factores son: conciencia sobre la salud y la nutrición, el interés por alimentos exóticos, poder adquisitivo elevado, mercado minorista sofisticado, políticas gubernamentales de diversificación de la dieta.

Entre éstos, el superalimento que mayor crecimiento tiene es la pitahaya, de aquí se concluye que es un superalimento que está aumentando su consumo vertiginosamente, por lo que de igual manera se explica el aumento en su producción y exportación en países de la región.

2.3.1.2. Relaciones comerciales exitosas

Siendo Estados Unidos el principal importador de pitahaya como se muestra en la Tabla 16, Ecuador buscó poder exportar su creciente producción de este producto. Por ello, este país inicia un proceso que le permitiría acceder por su cercanía geográfica y amplia tradición comercial a un proceso de exportación fluida y creciente. Un paso importante fue el Acuerdo de Promoción Comercial Andino y Erradicación de la Droga (ATPDEA) que tuvo sus inicios desde el 2001 y una permanencia (con renovaciones) hasta el 2013. Este acuerdo llegó a tener hasta 6300 productos con preferencia arancelaria (Ramírez, Castillo, & Zamora, 2023). A pesar que la pitahaya no estaba contemplada en este acuerdo, la relación comercial bilateral que dejó este acuerdo estableció relaciones y costumbres comerciales entre agentes de ambos países para variados acuerdos posteriores.

Para el 2014, Ecuador formaliza sus productos bajo el Sistema General de Preferencias Arancelarias (SGP) propuesto por la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo que propone beneficios para los países en desarrollo. Bajo la ley de comercio de Estados Unidos el Ecuador tuvo del 2014 al 2020 preferencia en varios de sus productos, entre ellos se plantea y se planifica la entrada de la pitahaya. (González, Narváez, Montalvo, & Ronquillo, 2018)

Ante estos varios acuerdos comerciales entre Ecuador y Estados Unidos que sentaron una sólida base para la introducción de la pitahaya en el mercado estadounidense, en el 2014, Ecuador realiza la solicitud al Servicio de Inspección Sanitaria y Vegetal del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) para la evaluación de riesgo

de plagas. Para 2015 los técnicos de *Animal and Plant Health Inspection Service* (APHIS) realizan visitas técnicas a los centros de producción de pitahaya en el cantón Palora. Al siguiente año (2016), la agencia de regulación APHIS, publica la evaluación de riesgos de plagas, donde se determinó que la pitahaya ecuatoriana no presenta ningún tipo de riesgo. Para el 2017, se inicia la exportación de pitahaya a los Estados Unidos, iniciando el *boom* de la pitahaya ecuatoriana. (Embajada y consulado de Estados Unidos, 2024)

2.3.1.3. Apertura a nuevos mercados

Para el 2023, la fruta rompe récord histórico de exportación alcanzando los 171,7 millones de dólares que representa un aumento del 72% respecto al 2022 (America Economía, 2024).

De igual manera el siguiente mercado en expansión es China. La primera exportación de la fruta se realizó en el mes de abril del 2023, siendo 4 empresas exportadoras del cantón Palora las cuales enviaron un primer cargamento con 7745 kg al gigante asiático, se prevé que con esta apertura se dé un nuevo *boom* de exportaciones de pitahaya ecuatoriana. (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2024)

2.3.2. Factores endógenos

Para el aprovechamiento del cambio que está atravesando el mercado de los superalimentos, entre éstos el consumo de frutas como la pitahaya, Ecuador internamente debió cambiar y mejorar su estructura productiva con fines de exportación. A continuación, se analiza que hizo el país internamente.

2.3.2.1. Fortalecimiento del sector exportador de pitahaya ecuatoriana

El país propendió la entrega de beneficios para que las empresas exportadoras generen ventajas y logren consolidar los mercados internacionales. Estos factores son: promoción comercial, fortalecimiento de la producción, apertura de nuevos mercados, investigación e innovación, política pública. (París, 2014.)

Con respecto al esfuerzo desde el estado ecuatoriano por fortalecer el sector exportador los últimos 10 años, dos agencias estatales se han encargado de este fortalecimiento a través de políticas públicas, estas son: Proecuador y Agrocalidad.

Proecuador, es una agencia encargada de ejecutar políticas y normas de promoción de exportaciones e inversión del país para promover la oferta de productos y mercados del Ecuador en el mundo. (ProEcuadorB2B, 2024). Esta agencia se ha encargado de ferias, misiones, macro-ruedas en todo el mundo en los últimos 10 años, cuenta con 24 oficinas que cubren todos los continentes. Esta agencia fue la promotora de la primera exportación de pitahaya a Hong-Kong primer mercado internacional conquistado por la

pitahaya ecuatoriana. Esta agencia ha fortalecido la promoción comercial y apertura de nuevos mercados a través de las siguientes estrategias:

- Participación en ferias comerciales: el gobierno ecuatoriano ha promovido la participación de empresas exportadoras en ferias internacionales como *Fruit logisitica* en Berlín y *PMA Fresh Summit* en Orlando
- Misiones comerciales: se han organizado misiones comerciales a países con alto potencial de consumo como Estados Unidos, China y la Unión Europea
- Campañas de promoción: se han realizado campañas de promoción como “*the land of superfoods*” en 2018, “Agroecuador” en 2020, “Pitahaya ecuatoriana: Un sabor único para el mundo” en 2021 en colaboración de la Asociación de exportadores de pitahaya del Ecuador.
- Apertura de nuevos mercados: a través de las negociaciones de acuerdos comerciales con Estados Unidos, Unión Europea y un último con China

Agrocalidad, esta agencia se creó con la finalidad de regulación y control de la sanidad y bienestar animal, sanidad vegetal y la inocuidad de los alimentos en la producción primaria, con un objetivo claro: mantener y mejorar el *estatus* fito y zoonosanitario de la producción agropecuaria. (Agrocalidad, 2024)

En el ámbito de la exportación de la pitahaya se convirtió en el centro de investigación, innovación y mejoramiento de la fruta para la exportación. Este organismo estatal ayudó en el cumplimiento de todas las certificaciones solicitadas en todo el mundo para la exportación de la pitahaya. Esta agencia con fines de mejorar la calidad de la pitahaya realiza las siguientes estrategias:

- Capacitación a productores: realizó los convenios con instituciones nacionales y extranjeras para la capacitación a los productores de pitahaya del Ecuador como por ejemplo de “Buenas Prácticas agrícolas” e incluso llegar a formular junto a Universidades como *IKIAM*, el primer diplomado en producción sostenible de pitahaya (Next Ecuador, 2024)
- Asistencia técnica: brinda asistencia técnica a los productores de pitahaya en tema de control de plagas, empaquetado, logística internacional.
- Certificación: El trabajo conjunto de Agrocalidad con los productores de pitahaya del Ecuador ha permitido la obtención de certificaciones fitosanitarias como el certificado fitosanitario de exportación, buenas prácticas agrícolas, Global GAP. Certificaciones de calidad como HACCP (análisis de peligros y puntos críticos), ISO 9001:2015, BRCGS (estándar de seguridad alimentaria para proveedores de grandes cadenas de Renio Unido) y certificaciones de origen.

- **Financiamiento:** se han creado productos financieros subsidiados entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), ministerio al que se adscribe Agrocalidad y el Banco Nacional de Fomento con una tasa del 5% para el fortalecimiento de la producción de pitahaya en el cantón Palora. (Ministerio de Agricultura y Pesca, 2024)

2.4. Palora como epicentro de la pitahaya

Palora, es un cantón de la provincia de Morona Santiago, ubicado en la amazonia del Ecuador en el cual, desde hace aproximadamente 15 años se empezó con la producción con fines de exportación de la pitahaya amarilla. Esta fruta cuenta con certificado de origen como “Pitahaya Amazónica de Palora” (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, 2024).

El área cultivada de esta fruta es de aproximadamente 2000 hectáreas y representa el 80% de los ingresos de los habitantes del cantón, estos ingresos provenientes de la cadena productiva de esta fruta.

El cantón cuenta con ventajas tanto comparativas como competitivas que le permitieron convertirse en el epicentro del *boom* de la pitahaya.

Las ventajas comparativas con las que cuenta el cantón son determinadas por su geografía y climatología las cual son descritas en la tabla 17.

Tabla 17 - Ventajas comparativas cantón Palora

Factor	Unidad	Mínimo	Máxima	Valor óptimo	Efecto	Ventaja
Pluviosidad	milímetros por día	0	47,5	inferior a 7 mm/día	la cantidad de lluvia satisface el desarrollo	se desarrolla sin suministro de agua adicional
Radiación Solar	PAR	0	2581,51 PAR	exposición constante	Permite engrosar el fruto, adecuada fotosíntesis	Producto de alta calidad
Humedad del suelo	centibares	0,17	16,4	inferior a 5 centibares	desarrollo sin estrés hídrico	mayor producción por planta
Temperatura ambiental	centígrados	13,61	35,09	18 a 27	buena transpiración y humedad	mayor producción por planta

Elaboración propia. Fuente: (Llerena Zambrano, 2020)

Estas ventajas que tiene el cantón Palora debido a su geografía han permitido mayor producción por hectárea, plantas más robustas y resistentes, produciendo un fruto propio

del cantón por esto su certificación de origen, como resultado se tiene una pitahaya *premium* de alto valor en el mercado internacional.

Dentro de las ventajas competitivas que presenta el cantón Palora está la administración gubernamental en sus diferentes niveles que han respaldado en la organización de varios aspectos de la sociedad y su economía. Estas políticas públicas permitieron impulsar a los productores de pitahaya, teniendo como resultado mejoras al proceso productivo y por consiguiente al proceso exportador de la fruta.

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Palora ha centrado sus esfuerzos los últimos 10 años por fortalecer el sistema productivo de la pitahaya, lo que condujo a crear la Unidad Técnica de la Pitahaya, creada por resolución del Concejo Municipal en el 2019. Esta unidad técnica se convierte en una mesa técnica de diálogo y concentración donde convergen actores públicos y privados relacionados con la cadena productiva de la pitahaya. (GAD Palora, 2024) Sus campos de acción son:

- Programa de monitoreo de moscas de la fruta
- Implementación de Buenas Prácticas agropecuarias.
- Establecimiento de un sistema de control y estadística

El Financiamiento de esta unidad técnica viene de los recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD), además de una tasa cobrada a exportadores y comercializadores de la fruta que se revierte en las mejoras del sistema productivo, convirtiendo poco a poco en un clúster de la pitahaya. (GAD Palora, 2024)

El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) ante el crecimiento exponencial de la pitahaya, estableció una granja experimental en Palora para fomentar la investigación, validación, capacitación aplicada y producción. El fin de la granja experimental es transferir conocimientos y tecnología a los productores de pitahaya a fin de optimizar y aumentar la producción de la fruta para su posterior exportación. (Ministerio de Agricultura y Pesca, 2024)

La asociatividad es otra de las ventajas competitivas del cantón Palora. La mayoría de los productores y comercializadores de la pitahaya se encuentran dentro de una organización, lo que les permite acceso a mayores beneficios por parte de las organizaciones estatales antes mencionadas. En la tabla 18 se observan los grupos que son parte de la asociatividad que tiene el cantón que se han organizado alrededor de la producción, comercialización y exportación de la pitahaya.

Tabla 18 - Asociatividad de Palora

Nombre	Organización
ASOPROCOMPITAHAYA	Asociación de Productores y Comercialización de Pitajaya y otros Productos Palora
ASONUEGENLAPLA	Asociación de Producción Agrícola de Pitahaya Nueva Generación la Planada
ASOPROADEPIPAR	Asociación de Producción Agrícola Derivados de la Pitahaya de La Parroquia Arapicos
ASOPROPITAME	Asociación de Producción Agrícola Pitahayera de la Amazonia del Ecuador
ASOPROAGUAPROPA	Asociación de Producción Agrícola de Guanábana y otros Productos de Palora
ASOWEPAFRUITS	Asociación de Producción Agrícola West Palora Fruits Frutas del Oeste de Palora

Elaboración propia. Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2023)

Estas organizaciones asociativas han permitido un crecimiento mancomunado por parte de los productores y comercializadores de la pitahaya, permitiendo un apoyo más eficiente del Estado.

CAPITULO 3: ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS Y FACTORES DE ÉXITO EXPORTACION DE PITAHAYA

Luego de haber analizado los macro factores que han permitido el auge de la exportación de fruta en la región y de la pitahaya en el Ecuador, se analizarán los micro factores. La metodología para determinar estos factores de éxito fue realizar encuestas a las 20 organizaciones que son los exportadores principales del cantón Palora; lugar que fue identificado en esta investigación como el epicentro del desarrollo del proceso exportador de la pitahaya, este cantón cuenta con el 72% del total de hectáreas cultivadas de pitahaya, que en todo el país llegan a 5200 hectáreas (Agrocalidad, 2024)

Tabla 19. Organizaciones Exportadoras

No	Organización	No	Organización
1	Agrícola pitacava Cia. Ltda.	11	Ecuafife premium food
2	Agroexportadora viva fruta del pacifico aviva pacific S.A.S	12	EICOP. Cia. Ltda
3	Alliance´s Fruits	13	Inexcalm Cia. Ltda
4	Asociación de productores pitahayeros shuar ikiamanch	14	ASOPITEC
5	Asociación de productores y comercialización de pitahaya y otros productos Palora	15	Ecuafields
6	Asowepafruits	16	TRADSYCOM C. LTDA
7	Fenatura S.A	17	Pitafresh S.A
8	Flp del Ecuador S.A.	18	Pitayumi S.A
9	Palora-exporter Cia. Ltda.	19	HoneyFruits S.A.S
10	Tierra orgánica B.I.C.S.A.S.	20	Pablo Romero Agroexportador

Elaboración propia.

Estas 20 organizaciones exportadoras representan el 90% de la exportación del cantón, de igual manera esta cantidad representa el 60% de la exportación total que hace anualmente el Ecuador de la pitahaya amarilla (GAD Palora, 2024).

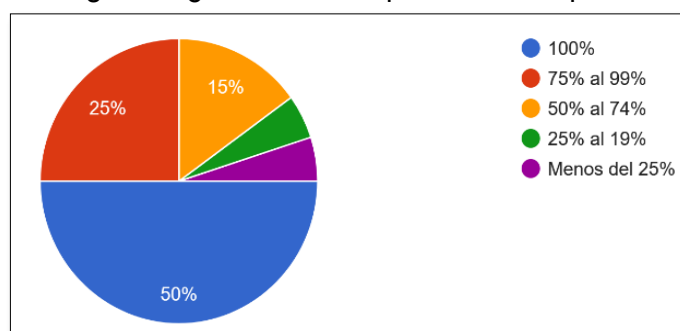
3.1. Situación empresarial

3.1.1. Dinámica organizacional de las empresas para mercados externos

El 100% de los exportadores expresó al ser encuestados que su organización tiene un tamaño de pequeña y mediana empresa (PYME) para el desarrollo de sus actividades, y el 65% de las mismas lleva exportando entre 4 y 6 años, mientras que el 35% restante lleva exportando entre 6 y 10 años.

Cabe destacar que el 50% concuerda que exporta el 100% de su producción, es decir, no comercializa su fruta en el mercado ecuatoriano

Figura 3: ¿Cuánto de su producción exporta?



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta 19/08/2024

Asimismo, mencionan que, para sus operaciones de comercio exterior, el 60% posee sus oficinas solo en el Ecuador. Mientras que el 40% restante tiene tanto oficinas en Ecuador como en el exterior.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, los factores de éxito de las empresas son por un lado una estructura organizativa prudente, con un tamaño de PYME que les permite ser más flexible a los cambios y uso de recursos eficiente y eficazmente para la exportación, es decir no esperan ser grandes organizaciones para exportar.

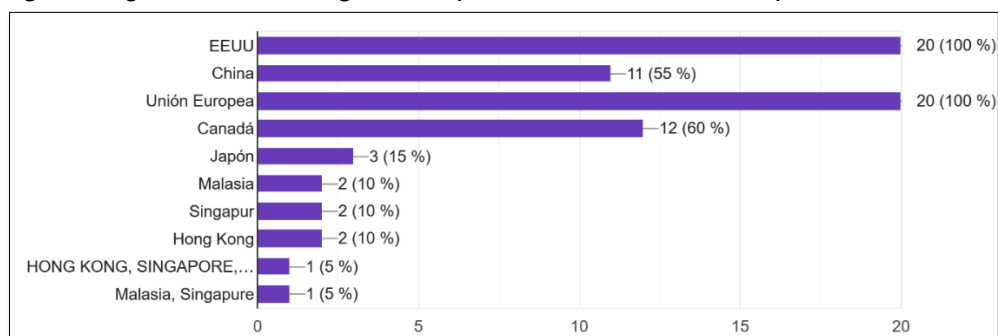
Por otro lado, se necesita tener experiencia en la exportación para llegar a un proceso exportador continuo, la mayoría para tener éxito tiene 5 años exportando. El éxito de estas organizaciones se basa en la especialización en exportación por esto son exportadores al 100%, dejando la parte de producción en otros sectores, esto les puede permitir mejorar procesos de comercialización.

Nuevamente como una medida prudente su operación de comercio exterior lo realizan desde el lugar de origen, en este caso Ecuador, esto tiene como resultado mayor control de los procesos internos que permite generar ventaja comparativa.

3.1.2. Nivel de internacionalización alcanzado en los diferentes mercados

Con respecto a los países en que existe mayor apertura comercial desde Ecuador, los exportadores indican que al país que más exportan es a Estados Unidos de América, al igual que a la Unión Europea.

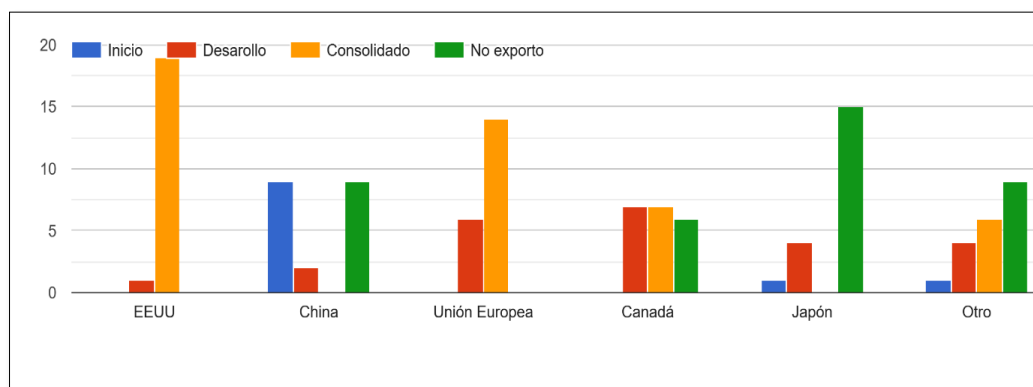
Figura 4. ¿A cuál de los siguientes países es donde más exporta?



Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

Con respecto al nivel de apertura: Inicio, desarrollo, consolidado y no exporta en que se encuentran los mercados el país más consolidado es los Estados Unidos (figura 5), el país que se encuentra en desarrollo es Canadá que se encuentra en Norteamérica mientras que se ha iniciado con China, segunda economía del mundo.

Figura 5. De los siguientes países califique el nivel de apertura que tiene con los países listados



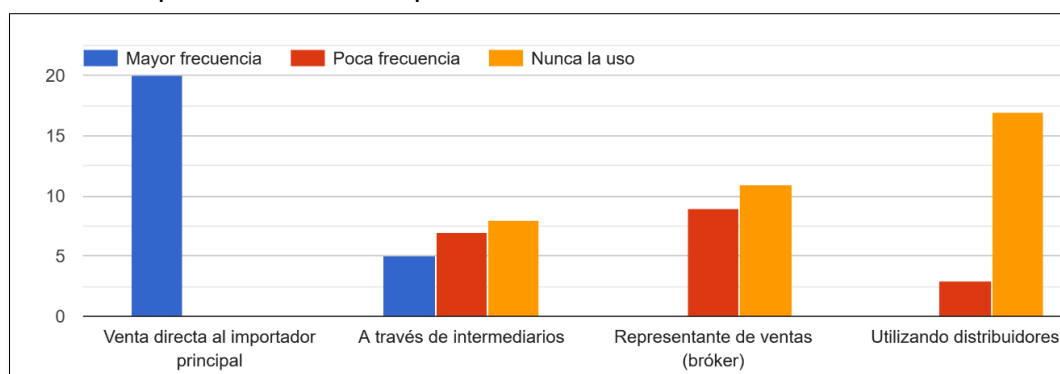
Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

El Factor de éxito para los exportadores en este punto es tener de principal socio comercial para la exportación de fruta a Estados Unidos. Por las relaciones bilaterales comerciales que se mantiene además por ser una economía fuerte y su cercanía lo convierten en el principal destino, Canadá es un socio que cumple las mismas condiciones que EEUU y China es el siguiente mercado a conquistar.

3.1.3. Métodos de acceso a los mercados externos que utilizan

Con respecto al método de acceso a los mercados del exterior los exportadores determinaron que la Venta directa al importador principal es la forma de mayor frecuencia para poder vender su fruta, la representación de venta (uso de *broker*) lo usan con poca frecuencia, mientras que la de utilizar distribuidores nunca la usan.

Figura 6. Al cliente que más le exporta, ¿Qué forma utiliza con más frecuencia para venderle su producto final de exportación?



Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

De igual manera se les pregunto la razón para utilizar este tipo de venta para sus productos de exportación, para lo cual se dejó abierta esta pregunta para obtener respuestas abiertas y particulares.

Figura 7. ¿Por qué utiliza esta forma con mayor frecuencia?

Respuestas abiertas	
Por la complejidad del mercado, es difícil acceder a los distribuidores	Debido a que la negociación es directa, inexplam exporta y el agente de aduana del cliente se encarga de la desaduanización para posterior a eso la mercancía sea transportada hasta las instalaciones del cliente en destino
Por los costos	Se negocia directamente
Mayor ganancia	Por pedido del cliente
Es más rápido el proceso de venta	Me ahorro tramites en otros países
Para obtener mayor ganancia	Por comodidad

Fuente: elaboración propia con los resultados de la encuesta 19/08/2024

El utilizar la venta directa se relaciona directamente con las negociaciones que hace con sus clientes con la intención de mejorar el beneficio económico que se logra con la venta directa.

El Factor de éxito en el método de acceso es que la venta debe ser directa y negociada con los clientes al ser la fruta de poco valor agregado se asegura el beneficio económico con la negociación directa, sin intermediarios e incluso esto asegura que los tramites a realizar en cada país (exportador/importador) sea de igual manera especializada para no correr riesgos.

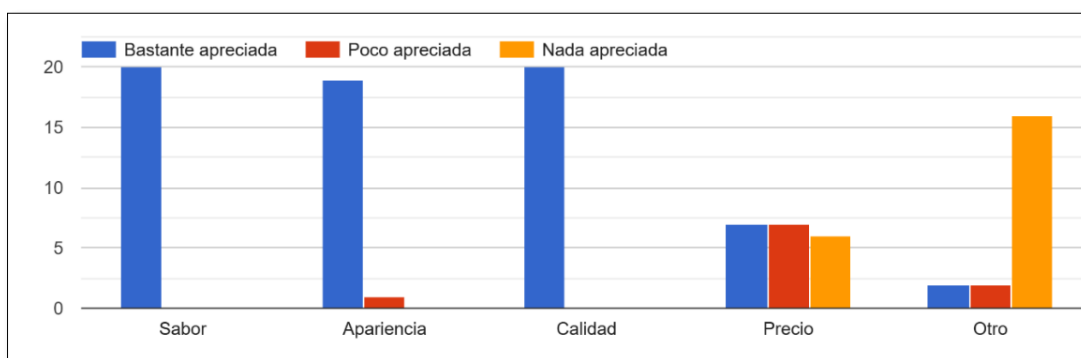
3.2. Mix del marketing internacional

En este eje se analizó los factores del éxito en la mezcla del marketing internacional realizado por los exportadores de manera profesional o intuitiva y que permitieron la apertura de mercados y el aumento de la exportación de la pitahaya.

3.2.1. Producto internacional

Los exportadores determinan que la característica más apreciada de la pitahaya en el mercado exterior es el sabor, de igual forma la calidad también es otra característica apreciada, mientras que calidad es una característica diferencial de la pitahaya.

Figura 8. ¿Qué característica de su producto de exportación cree que es la más apreciada en el mercado internacional?



Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

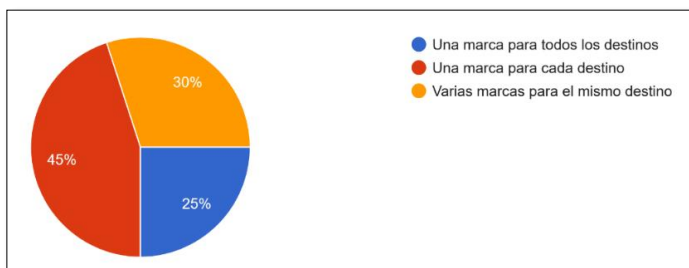
Sostenibilidad

Con respecto a la sostenibilidad y el cuidado al medio ambiente opinan en un 70% que es importante en la decisión de compra que tienen sus clientes, esta característica también puede ser considerada diferencial en el mercado.

Marca

Otra estrategia importante es la marca que usan los exportadores para la pitahaya para el mercado exterior con respecto a esto el 45% usa una marca para cada destino.

Figura 9. ¿Cómo trabaja su estrategia de marca para sus clientes en el exterior?



Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

Para entender mejor esta estrategia se realizó una pregunta abierta para que los exportadores puedan particularizar y justificar su decisión al realizar esta estrategia.

Figura 10. ¿Y por qué utiliza esta estrategia de marca?

Respuestas abiertas	
<ul style="list-style-type: none"> • Es compleja la cadena 	<ul style="list-style-type: none"> • Porque al ser un segmento de mercado muy reducido, los clientes por lo general compiten entre ellos, entonces es necesario que cada cliente en destino tenga diferente marca para no crear competencia en el mismo sitio con la misma marca, sino con diferentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Por pedido del cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Por competir en cada mercado diferente 	<ul style="list-style-type: none"> • Para que se acuerden de mi marca
<ul style="list-style-type: none"> • Para posicionar la marca 	<ul style="list-style-type: none"> • A veces vende 2 marcas en un mismo país
<ul style="list-style-type: none"> • Para generar opciones de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Para vender a varios importadores
<ul style="list-style-type: none"> • Para posicionar mi marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Porque así lo piden los clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Por la cultura de cada país 	<ul style="list-style-type: none"> • Para que me conozcan mas
<ul style="list-style-type: none"> • Tengo varios clientes en un país 	<ul style="list-style-type: none"> • Para poder negociar con varios importadores
<ul style="list-style-type: none"> • Porque ya tengo tiempo en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Por vender más producto
<ul style="list-style-type: none"> • Por la competencia con otras marcas 	<ul style="list-style-type: none"> • Por ampliar mi cartera de clientes

Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

A pesar de la variedad de estrategias, el uso de la marca para cada país e incluso usar varias marcas en el mismo país, lo deben a poder vender más en un mismo país lo que les permite generar más opciones de venta en un mismo embarque en un mismo país de origen.

El Factor de éxito de la utilización de una marca es un manejo diversificado, usando varias marcas en este caso marca por país e incluso llegar a usar varias marcas propias en un mismo país, amplía la cartera de clientes.

Empaque

Con respecto al empaque de la pitahaya para fines de exportación la estrategia utilizada por el 55% de los exportadores es, usar un empaque para cada destino mientras que el 45% usa norma internacional.

Figura 11. ¿Y por qué utiliza esta estrategia de empaque?

Respuestas abiertas	
Hay una norma específica a respetar para el comercio de la fruta	Por competitividad
Se enfoca a la marca y presentación que cambia dependiendo el cliente y sus exigencias.	Porque cada marca tiene empaque distinto
Cada empresa tiene su forma de trabajar	Mayor aceptación en los mercados
Por estandarización	Para tener más compradores
Por posicionar igual la marca	Por las marcas
Cada comprador pide un tipo de empaque	Depende de la marca
Por calidad	Por pedido de los clientes
Porque lo piden los importadores	Por competencia
Por estrategia	Por competitividad
Por asegurar calidad	Por pedido de los importadores

Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

Entre las múltiples razones que tienen los exportadores para usar un determinado tipo de empaque son nuevamente las exigencias del destino, y la variedad de destinos a los que llevan su fruta. A pesar que personalizan el empaque para cada destino uniendo esta estrategia a la marca, la norma internacional para el manejo de fruta está presente en varias respuestas de los exportadores para cumplir con certificaciones igual solicitadas y que dan como resultado la calidad esperada.

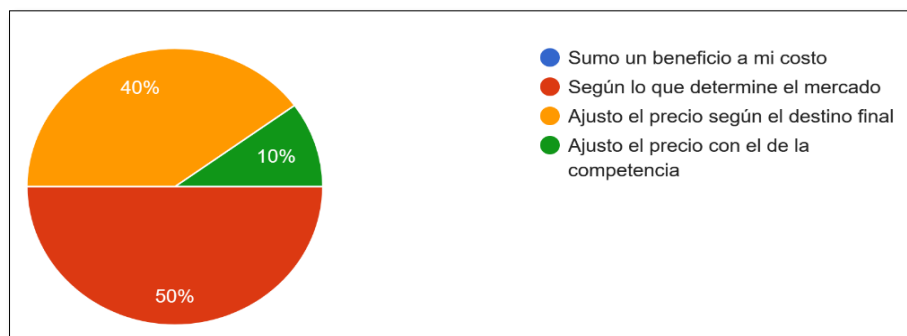
El factor de éxito para el empaque es personalizado según el destino de la fruta y justificado por la necesidad del cliente, pero siempre tratan de cumplir con una norma internacional del manejo particular de la exportación de fruta.

3.2.2. Precio internacional

Estructura

Otro de los factores para análisis es la estructuración del precio internacional y las estrategias para determinarlo para el mercado internacional. Para esto los exportadores en un 50% determinan el precio según como fluctuó el mercado mientras que un 40% lo determinan según el destino final de la fruta.

Figura 12. ¿Cómo determina el precio de exportación?



Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

En este caso el factor de éxito para la determinación del precio tiene en cuenta dos variables importantes la fluctuación del mercado debido a las temporadas bajas y altas lo que se soluciona con planificación adecuada. Y por otro lado en el destino de exportación de la fruta se juega otro tipo de negociación donde se tratará de establecer otro beneficio económico más para cada embarque.

Incoterm

Un factor importante que determina el precio final del producto es el Incoterm en este caso el más usado con un 80% es FOB, seguido del CIF con un 20%. El *Fleet on Board* es el más usado por los exportadores esto debido a los costos de transportación y seguro, que generalmente en el exterior son mejor negociados

Método de cobro

Una vez que se vende el producto, un factor determinante en el proceso de exportación es el proceso de cobro para lo cual un 100% usa el cobro por transferencia bancaria para cobrar sus exportaciones. Esto es muy importante debido a que esta estrategia permitirá tener liquidez y a su vez al mediano plazo el tamaño del músculo financiero ayudará a la expansión de las exportaciones.

Al considerar el factor de éxito se debe tener en cuenta que se puede unir el Incoterm con el método de cobro a través del tema del ahorro en costos, primero el incoterm FOB permite que el comprador, generalmente de una economía mucho más fuerte negocie a gran escala el transporte aéreo o marítimo. Por otro lado, la inmediatez de una transferencia bancaria y el respaldo de Instituciones Financieras para el cobro de la exportación permite liquidez y seguridad en las operaciones.

Ganancia

Finalmente, en relación al precio internacional el factor primordial del éxito en el proceso es la obtención de utilidades o ganancias que sean lo más altas posibles, para esto los exportadores determinaron en un 80% que su ganancia esta al vender por volumen. Esto debido a que el mercado internacional de la pitahaya es volátil y mientras más producto se puede colocar permitirá la sostenibilidad del proceso y el 20% se debe a la reducción de los costos de exportación, esta información fue recogida en la encuesta realizada a los exportadores del 19 de agosto de 2024.

El factor de éxito para obtener ganancias se debe a que la pitahaya es un *commodity* que tiene mucha variabilidad en el mercado, además que este tipo de fruta tiene temporadas bajas y altas de exportación por lo que el negocio de los exportadores está en el volumen de producto que puedan exportar, colocar y vender en las temporadas, según los resultados de la encuesta realizada a los exportadores de pitahaya del 19 de agosto de 2024.

3.2.3. Plaza (distribución y logística internacional)

Otro factor a ser analizado parte del mix del marketing internacional de la pitahaya se refiere a la plaza, entendida como la distribución y logística que se realiza para llevar el producto desde Ecuador hasta los diferentes mercados internacionales donde se comercializa la fruta.

Medio de transporte

Para lo cual los exportadores indican que el medio de transporte más utilizado en el caso de la fruta es el marítimo con un 50%, y de igual forma un 50% consideran al transporte aéreo como el más efectivo y finalmente el transporte terrestre no es utilizado, según los resultados de la encuesta realizada a los exportadores de pitahaya del 19 de agosto de 2024.

Siguiendo la misma fuente, consideran el más efectivo debido a la velocidad con un 55% entendiendo que esta característica corresponde al transporte aéreo, y la relación calidad/precio es un factor que se sustenta en el transporte marítimo.

La determinación del transporte está encaminada al destino de la fruta. Con esto se puede determinar la mejor relación calidad precio, para los destinos cercanos y que el costo lo permite es mejor transporte aéreo y para lugares más lejanos el transporte marítimo. El éxito determinante en este factor es saber mezclar estos transportes para

obtener el mayor beneficio económico. según los resultados de la encuesta realizada a los exportadores de pitahaya del 19 de agosto de 2024.

Infraestructura de transporte

Un factor importante dentro del proceso de exportación de la pitahaya es la infraestructura de transporte que permite colocar el producto de las fincas productivas en los puertos y aeropuertos, en este caso los exportadores en la encuesta realizada en agosto de 2024 opinan que en el Ecuador la infraestructura de transporte es regular en un 60% mientras que el 40% opina que es buena.

Almacenamiento

Un factor determinante es el almacenamiento que se le da a la fruta para ser exportada en este caso los exportadores usan centros de acopio de terceros en un 65% mientras que un 35% usa almacenamiento propio. La correcta elección del factor almacenamiento influye en el costo dentro de la cadena logística de la exportación de la pitahaya y cualquier otra fruta, según los resultados de la encuesta realizada a los exportadores de pitahaya del 19 de agosto de 2024.

El trabajo mancomunado de varios productores y exportadores es un factor de éxito que les ha permitido obtener mejores resultados de compartir el almacenamiento para exportación, por ejemplo este trabajo permitió en 2015 que el Ministerio de Ganadería y pesca construya un centro de acopio que beneficio a 120 productores, luego este centro de acopio permitió obtener las certificaciones internacionales necesarias para certificar el centro, y así exportar en el 2021 mil quinientos kilos de pitahaya a Hong Kong, según los resultados de la encuesta realizada a los exportadores de pitahaya del 19 de agosto de 2024.

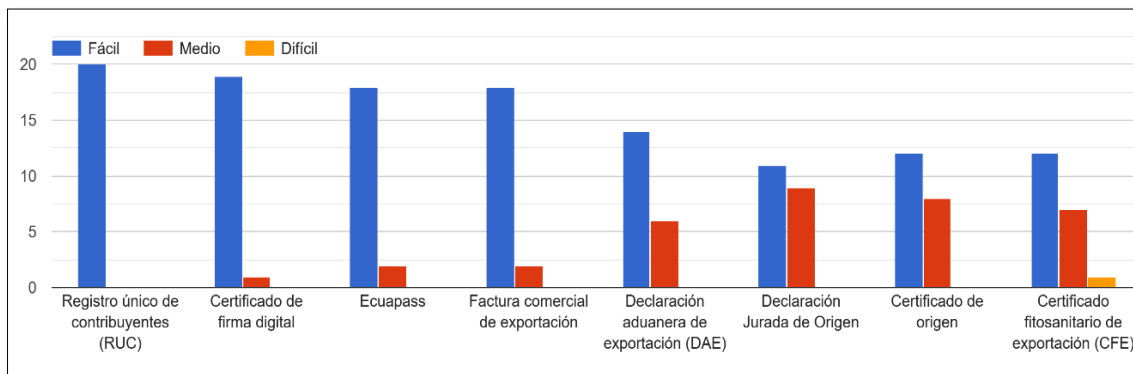
Tramites de exportación

Con respecto a la tramites de exportación éste puede ser un factor que determine éxito o estancamiento al proceso, y esto se traduce en cuanto el estado interviene en el proceso de exportación. Por un lado, los exportadores determinaron que el trámite de Registro Único de Contribuyentes, Certificado de firma digital, Ecuapass, factura comercial de exportación se consideran fáciles de realizar según encuesta de agosto 2024.

Según la figura 13, con una dificultad media se encuentran los trámites de declaración aduanera, declaración jurada de origen, certificado de origen. Mientras que se convierten en un obstáculo el trámite de certificado fitosanitario debido a su dificultad para obtenerlo, esto debido a que las inspecciones antes del envío son demorasas de hasta 3 días, y no

existe el personal suficiente de la agencia de control fitosanitario, que permita abarcar con todos los envíos.

Figura 13. ¿Cómo considera los trámites para la exportación del Ecuador?

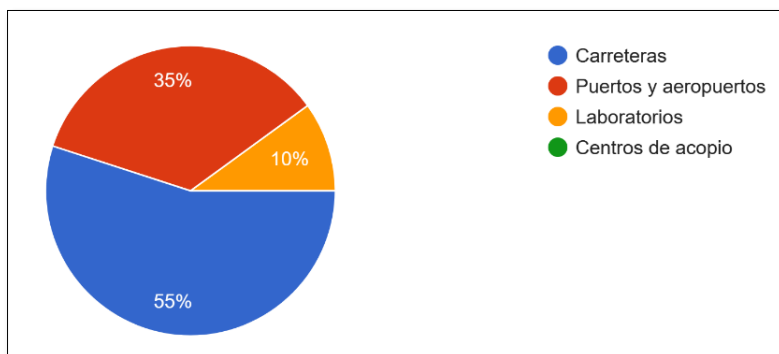


Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

Obra Pública.

Otro respaldo que viene por parte del estado para impulsar al proceso de exportación de la pitahaya está en la obra pública. Por lo que se preguntó a los exportadores sobre la infraestructura que se debe aumentar para lo cual un 55% opinan que las carreteras son la principal obra para implementar o mejorar. En un segundo momento están los puertos y aeropuertos con un 35% y los laboratorios con 10% son las principales obras que se puede implementar y ayudaran al proceso de exportación de la pitahaya.

Figura 14. ¿Qué infraestructura cree que deba mejorar para aumentar la exportación?



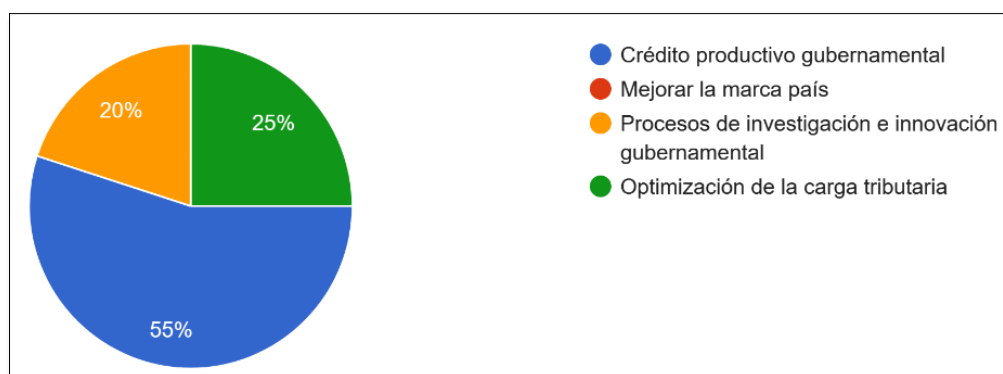
Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

Factor de éxito: El estado apostó por el proceso de exportación de la pitahaya y trabajó en conjunto con los exportadores por entender que era esencial para mejorar la exportación. Un proceso de tramitología responsable pero ágil ayuda a la exportación. Al igual que las carreteras bien mantenidas o construyendo buenas pero eficientes permite mayor movilidad en el proceso de exportación.

Incentivo estatal

Se preguntó a los exportadores que factores logísticos creen que el estado ha suministrado que han influido en el crecimiento del proceso de exportación de la pitahaya. Un 55% piensa que el crédito productivo gubernamental es el factor más importante, la optimización de la carga tributaria con un 25% y con un 20% opinan que los procesos de investigación e innovación también influyen en el aumento sostenido del proceso de exportación. Existía una cuarta opción relacionada a la mejora de la “marca país”, que es la estrategia para el turismo y reconocimiento del país hacia el exterior. Que los exportadores opinan que no es relevante que el estado costee ese incentivo y que es un tipo de impuesto que se paga a través de la obtención de una certificación.

Figura 15. ¿Qué factor le podría ayudar a crecer su proceso de exportación?



Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

Factor de éxito: El crédito productivo es la mejor estrategia del estado para apoyar el crecimiento de los productores y exportadores. Esto debe ser trabajado de manera técnica y mancomunada con los interesados para obtener productos financieros óptimos.

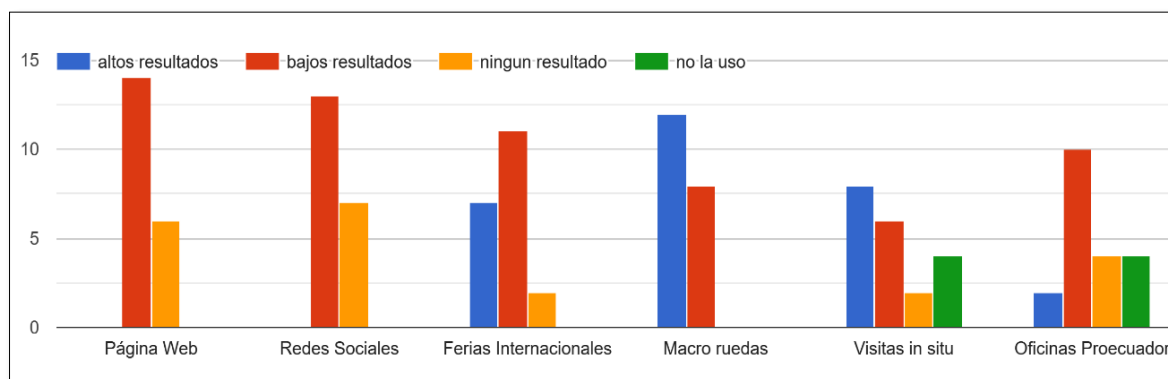
3.2.4. Promoción (impulsión)

Dentro de la mezcla del marketing internacional un factor importante es la comunicación, el cómo los exportadores dieron a conocer su fruta al mundo y les permitió abrir variedad de mercados que influyó en el auge de exportación de la pitahaya.

Estrategias de comunicación

Las estrategias de comunicación utilizadas por los exportadores fueron las macro ruedas, las ferias internacionales y las visitas *in situ*. Estos son los mejores canales de comunicación con posibles clientes que les han proporcionado resultados más altos, mientras que páginas *web*, redes sociales y oficinas de Proecuador les dieron bajos resultados.

Figura 16. ¿Qué canales ha utilizado para darse a conocer en el exterior y le ha dado más clientes?



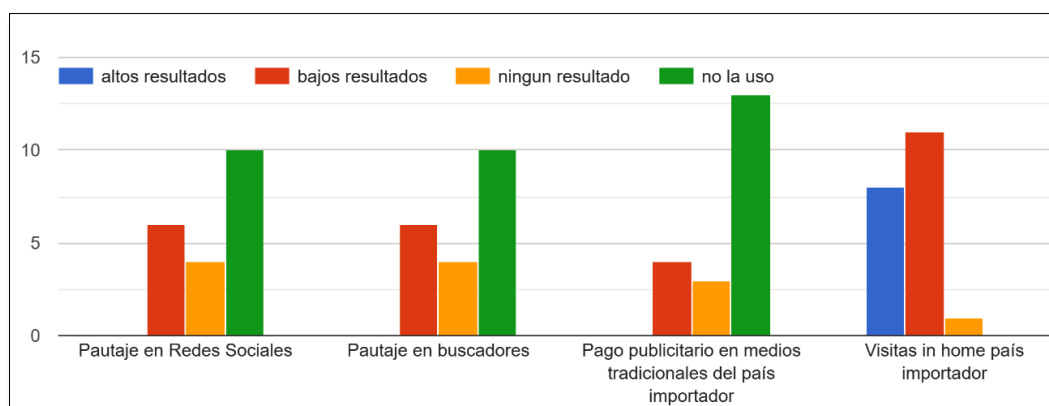
Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

Publicidad de paga

Con respecto al uso de publicidad pagada los exportadores indican que realizar visitas a los clientes en su país de origen es el único método pagado que les han dado altos resultados.

El pautaaje en redes sociales y en buscadores no les han dado ningún resultado y el pautaaje en medios tradicionales de los países de destino no lo usan.

Figura 17. ¿Usa algún tipo de publicidad pagada y que resultados le ha dado?



Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

Para darse a conocer en el mundo el factor de éxito para los exportadores, la mejor estrategia son los eventos presenciales como las macro-ruedas o las ferias presenciales. La estrategia de visitar a sus compradores en su lugar de origen usando sus propios recursos es la más efectiva de las estrategias y eso les ha asegurado relaciones de largo plazo con sus importadores y asegurar la venta de su fruta.

3.3. Perdurabilidad del proceso de exportación

Este eje nos permitirá conocer cuáles son los factores clave que permitieron que el proceso de exportación haya perdurado en el tiempo y además cuál de estos factores a futuro permitirá que el proceso de exportación se sostenga en el tiempo.

3.3.1. Características diferenciales

Para que el proceso de exportación de la pitahaya perdure en el tiempo, se deben generar características diferenciales que generen barreras de entrada al mercado para posibles competidores a nivel internacional.

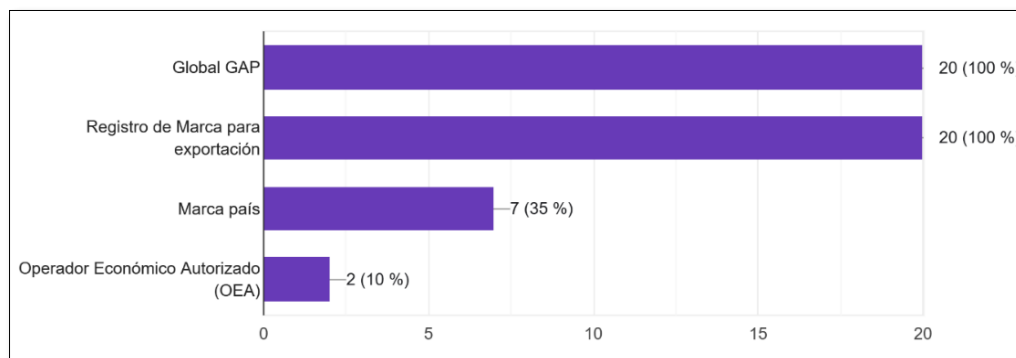
Por lo cual se han analizado varios factores como son: certificaciones internacionales, relaciones comerciales bilaterales, organizaciones estatales especializadas en la exportación.

Certificaciones Internacionales.

Los exportadores de pitahaya en un 100% han obtenido las certificaciones Global GAP y registro de marca para exportación como principales certificaciones.

Un 35% obtuvo la certificación marca país, o también conocida como certificación de origen de la pitahaya endémica de Palora, estas certificaciones les dan cierta ventaja sobre sus pares de otros países de la región.

Figura 18. ¿Su producto de exportación cuenta con alguna de las siguientes licencias o certificaciones?

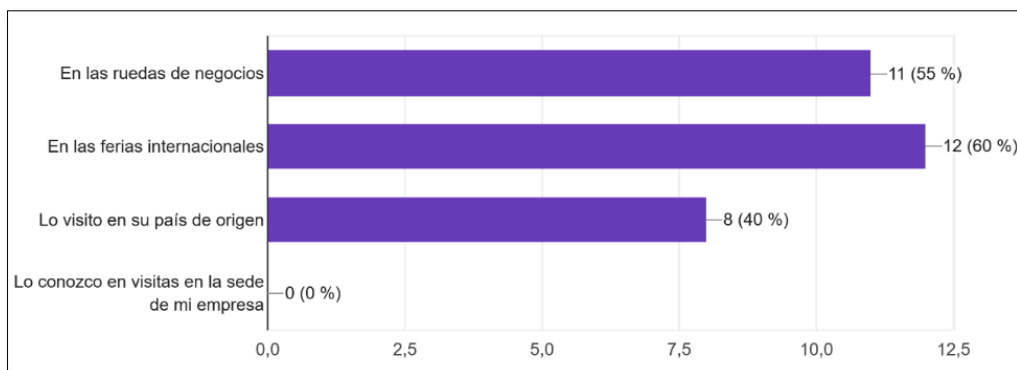


Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

Relaciones comerciales internacionales

Otro punto de interés es el tema de la negociación con sus clientes puesto que el acercamiento permite generar otra diferenciación, en este punto el 60% concluyo que las negociaciones las hace en las ferias internacionales, mientras que un 55% cierra tratos en las ruedas de negocios, esto con el ánimo de iniciar sus negociaciones, asegurarse nuevos clientes y una mayor cuota de mercado.

Figura 19. ¿Cómo realiza las negociaciones con sus clientes y futuros clientes?

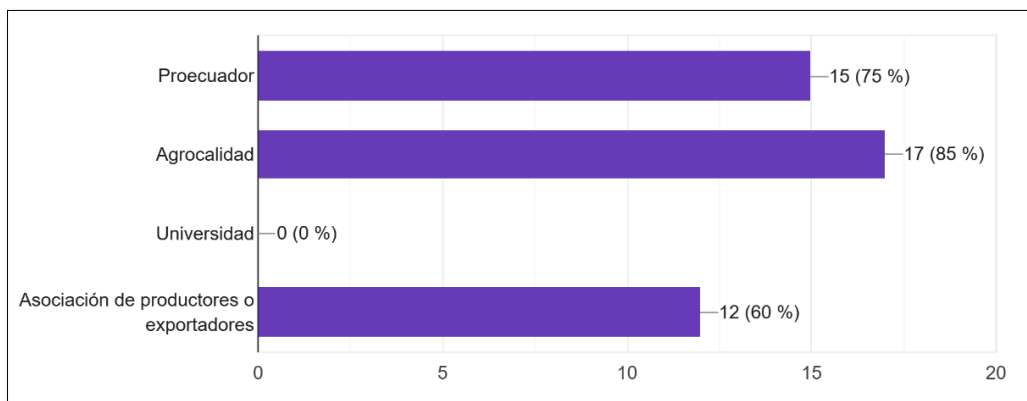


Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

Organizaciones estatales

Dentro de la institucionalidad estatal que pudo significar una diferenciación en el proceso de exportación de la pitahaya el 85% de los exportadores explica que ha trabajado con Agrocalidad. Mientras que un 75% ha trabajado con Proecuador, para generar cierta ventaja en su proceso de exportación.

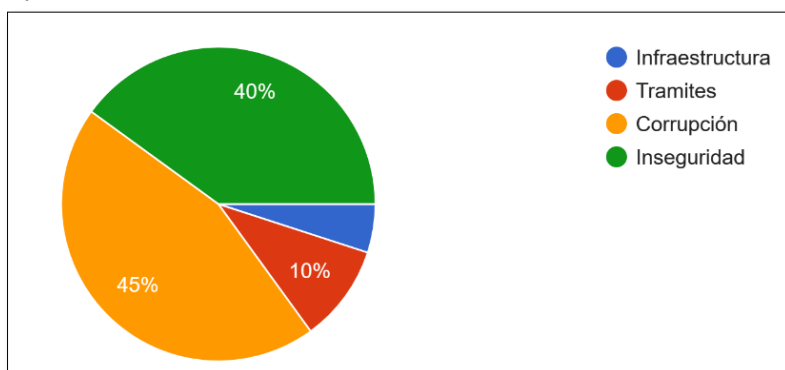
Figura 20. ¿De las siguientes instituciones ha trabajado con alguna de ellas para su proceso de exportación?



Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

El cuello de botella, donde existe un freno u obstáculo proveniente del sector estatal para el proceso de exportación de la pitahaya para los exportadores el 45% piensa que la corrupción es un problema latente, mientras que la inseguridad piensa en un 40%. Estos dos factores están muy presentes en los exportadores de Latinoamérica y es función del gobierno poder contrarrestar este tipo de problemas.

Figura 21. ¿Cuál cree que es un problema o cuello de botella en el Ecuador que desacelera la exportación?

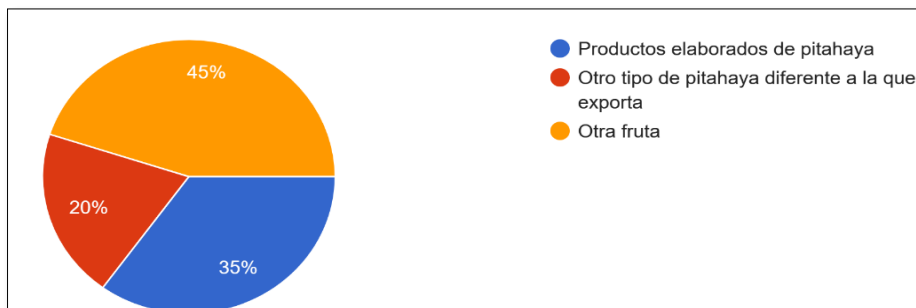


Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

3.3.2. Productos similares y complementarios a la pitahaya

Un componente diferencial para el proceso de exportación es brindar un soporte con la exportación de otros productos. Estos pueden permitir brindar diversidad de oferta a los clientes, como también ser un apoyo en las finanzas de los exportadores; ésto por la temporalidad que tienen las frutas al ser exportadas. Para lo cual a experiencia de los exportadores del cantón Palora, se indagó sobre que otros productos podrán ser similares en su proceso de exportación a la pitahaya.

Figura 22. ¿Usted qué tipo de producto estaría dispuesto a invertir en su desarrollo?



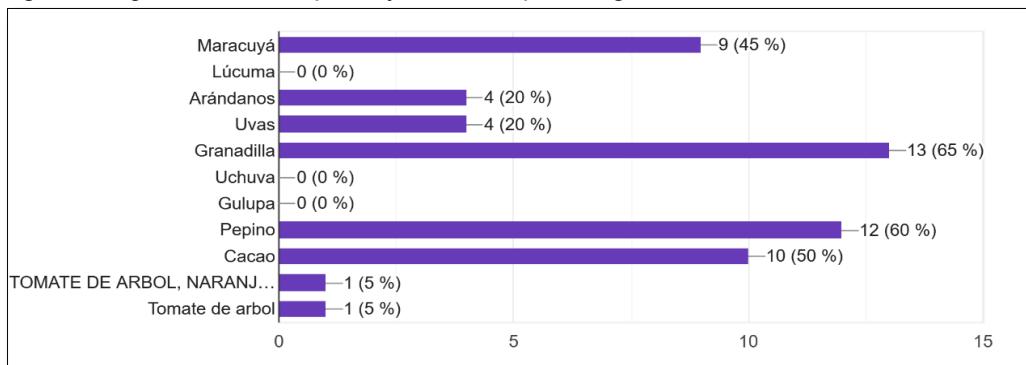
Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

Con respecto a en que otro tipo de producto invertirían para su desarrollo los exportadores opinan que en un 45% invertirían en otra fruta para exportar, en un 35% invertirían en productos elaborados de la misma pitahaya. Con lo cual generarían un proceso similar a la pitahaya que ya conocen, esto con el fin que les de soporte para sus ingresos.

Productos similares.

Además de la pitahaya los exportadores ofrecen la granadilla en un 65%, el pepino dulce en un 60%, el cacao con un 50% y el maracuyá en un 45% como otras frutas para diversificar su oferta exportadora.

Figura 23. ¿Además de la pitahaya usted exporta alguna de estas frutas?

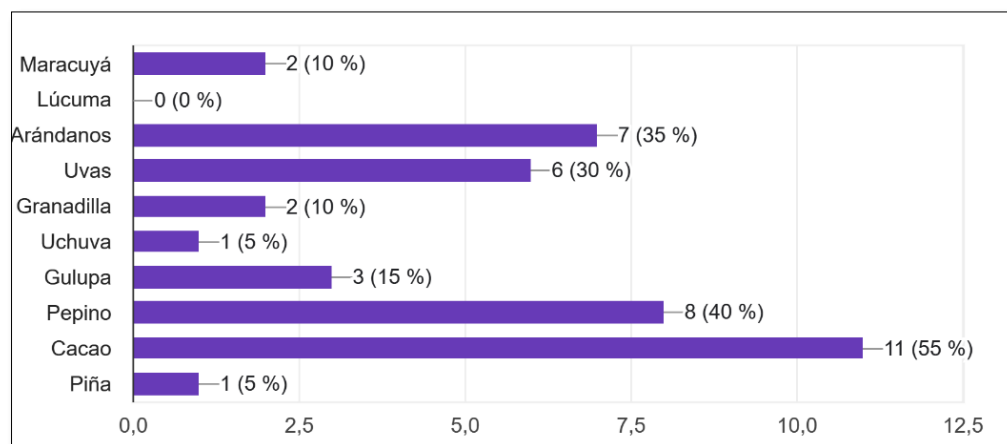


Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

Productos complementarios

Finalmente, con respecto a si sus clientes están indagando sobre otra fruta en particular para que se pueda exportar a los diferentes mercados, los exportadores indicaron que el cacao es solicitado con un 55%, el pepino con un 40% y los arándanos con un 35%, pudiendo convertirse estas frutas en productos similares a la pitahaya y ser un complemento al proceso exportador.

Figura 24. ¿Además de la pitahaya sus clientes han solicitado la exportación de alguna de estas frutas?



Fuente: elaboración propia con en los resultados de la encuesta 19/08/2024

El poder exportar otra fruta será un factor de éxito y además dará el soporte para las finanzas de los exportadores, en este aspecto ya conocen el proceso de exportación y lo manejan bien por lo que dominan el rubro. Además, exportar otras frutas les abrirá nuevos mercados donde también exportar su fruta principal (pitahaya), bajar costos de logística y transportación. Incluso contrarrestar la temporalidad de la pitahaya con productos que sean de otra temporalidad, pero les aseguren exportaciones permanentes.

CAPITULO 4: PROPUESTA DEL MODELO DE EXPORTACIÓN PARA PRODUCTOS SIMILARES

El presente modelo de exportación presenta 2 fases. La primera fase presenta el proyecto exportador donde se realiza la planificación y acondicionamiento que deberá cumplir la empresa u organización que se plantea exportar. La segunda fase será el plan de marketing internacional, para el cual se analizaron los factores de éxito del proceso de exportación de la pitahaya ecuatoriana.

Para el proyecto exportador se propone primero realizar el análisis del mercado internacional en el que pretende competir, mediante herramientas de análisis e investigación de mercados internacionales. En un segundo momento se determinarán las condiciones internas que deberá cumplir una organización para poder desarrollar el proceso de exportación.

El plan de marketing internacional será la segunda fase del modelo de exportación que permitirá dar viabilidad al proyector exportador, puesto que será el vehículo por el cual la organización interna pueda transitar hacia el cumplimiento de las necesidades del mercado internacional.

El presente modelo se propone para la exportación de productos similares a la pitahaya por lo tanto el mercado meta de análisis es el mercado internacional de las frutas exóticas producidas en países latinoamericanos.

4.1. Proyecto exportador

Para que una empresa empiece su proceso hacia la exportación deberá estar motivada. La motivación puede ser la expansión comercial a mercados con una fuerte demanda internacional, saturación de su mercado interno, o por tener ventajas comparativas para sus productos. La empresa debe tener un proyecto el que deberá incluir una evaluación del mercado donde se pretende exportar y por otra parte desarrollar características como empresa que le permitan afrontar un proceso de exportación de manera óptima.

Es primordial definir el mercado en el cual la empresa se va a desempeñar. Las estrategias que se plantean en este modelo de exportación también deben estar planteadas para un mercado meta. En este caso de estudio será el mercado internacional de las frutas exóticas (no tradicionales) producidas en los países latinoamericanos.

4.1.1. Evaluación del escenario externo

Para aminorar la incertidumbre de la manera en que la empresa participará del mercado internacional se han desarrollado una serie de herramientas útiles que permitirán dilucidar el camino a tomar por parte de la empresa en su proceso de exportación.

4.1.1.1. Análisis ARCO

ARCO es un sistema de análisis para la evaluación del negocio y así comprender las aspiraciones de los líderes, restricciones ambientales, capacidades de la organización y oportunidades de negocio. (París, 2014.)

Aspiraciones de los líderes

Para asegurar la efectividad del proceso de exportación quienes estén al frente de la organización que pretende exportar deben contar con aspiraciones, que serán su guía y terminan transformándose en objetivos y metas.

Figura 25: Aspiraciones de los líderes

Área	Aspiración	Efecto
Calidad del Producto	Mantener altos estándares de calidad y certificaciones internacionales como Global GAP y <i>USDA Organic</i>	Aumentará la competitividad y la confianza del consumidor en los mercados internacionales
Reconocimiento de Marca	Posicionar la fruta como exótica y producto premium permitirá diferenciación en mercados clave	Lograr la aceptación del producto y mejorar la percepción del valor para mercados de alto poder adquisitivo
Innovación y Sostenibilidad	Implementar prácticas agrícolas sostenibles e innovar en los procesos internos de la organización	Responderán a la demanda de sostenibilidad y minimización del impacto ambiental posicionando la imagen de la marca de la fruta.
Diversificación de Mercados	Acceder a diversos mercados internacionales y reducir la dependencia de un solo país, o bloque económico	Minimiza riesgos financieros y asegura estabilidad en el flujo de efectivo de la organización.
Logística Eficiente	Optimizar permanentemente la cadena de suministro para mantener la frescura y calidad.	Asegura que el producto llegue en condiciones óptimas, aumentando la satisfacción del importador
Alianzas Estratégicas	Establecer alianzas con otros productores y organismos técnicos del Estado.	Facilita la entrada y permanencia en el mercado, aumentando la competitividad y respuesta al mercado.

Fuente: Elaboración propia.

Restricciones ambientales

En las restricciones ambientales se tendrá que tener en cuenta cuales son las limitaciones interpuestas por el contexto de la exportación y a ser resueltas teniendo en

cuenta las características del mercado donde vamos a desarrollar nuestro proceso de exportación, como en este caso las frutas exóticas.

Tabla 20: Restricciones Ambientales

Restricción Ambiental	Descripción
Legales	Normativas Fitosanitarias y Certificaciones de Calidad: Las frutas exóticas enfrentan estrictas normativas sanitarias y fitosanitarias en países importadores como son Estados Unidos y la Unión Europea.
	Regulaciones Aduaneras y Trámites de Exportación: La obtención de permisos y certificados de origen para la exportación segura es un proceso complejo y costoso.
Financieras	Costos Logísticos y Aranceles: Los exportadores enfrentan altos costos de logística y transporte debido a la necesidad de almacenamiento adecuado y de conservación en condiciones óptimas. Además, los aranceles y tarifas varían según el mercado destino, por lo que se deberá contar siempre con fluidez de recursos y músculo financiero.
	Acceso a Financiamiento: Los pequeños y medianos exportadores a menudo encontrarán dificultades para acceder a créditos competitivos que les permitan escalar sus operaciones.
Medioambientales	Regulaciones Ambientales Internacionales: Los países importadores requieren prácticas sostenibles en la producción y manipulación de frutas, como el uso limitado de pesticidas.
	Impacto del Cambio Climático: El cambio climático afecta la siembra y cosecha de las frutas exóticas. Las condiciones climáticas extremas influyen en la calidad y cantidad de la cosecha, especialmente en áreas de cultivo remotas, por lo que será necesario la tecnificación.
Geográficas	Desafíos de Infraestructura y Almacenamiento: Las zonas de producción de frutas exóticas en América Latina, como Palora en Ecuador, a menudo están en áreas de difícil acceso, lo que incrementa los costos de transporte y hace difícil mantener la frescura del producto hasta su llegada al destino.
	Condiciones Climatológicas: La variabilidad climática en estas regiones puede afectar la oferta regular y la calidad del producto, creando desafíos en la planificación y distribución.
Culturales	Preferencias de Consumo y Tendencias Locales: En mercados como Europa y Norteamérica, existe una alta demanda de productos saludables y exóticos, lo que exigirá una adaptación del producto en términos de empaque y presentación.
	Tendencias de Consumo Sostenible: En los mercados internacionales, especialmente en Europa, los consumidores prefieren productos sostenibles y con mínimo impacto ambiental. Los exportadores deberán adaptarse a estas tendencias para mejorar su aceptación en el mercado.

Fuente: elaboración propia

Capacidades de la organización

La organización que va a exportar debe tener una organización interna que le permita este proceso. Por lo que deberá cumplir con varias capacidades o planificar el cumplimiento de estas capacidades para poder competir.

Figura 26: Capacidades de la organización

Capacidades Valiosas		
Capacidad	Descripción	Implementación
Certificaciones Internacionales	Se debe obtener certificaciones como Global GAP y de comercio justo para cumplir con normativas de mercados internacionales.	Se deberá entrenar al personal en prácticas agrícolas sostenibles.
Optimización Logística	Cadena de frío que preserve la frescura del producto durante todo el transporte.	Instalar sistemas de refrigeración en la cadena de suministro y controlar permanentemente.
Capacidades Raras		
Capacidad	Descripción	Implementación
Acceso a Clústeres Productivos	Ubicación estratégica en zonas productivas como Palora, con centros de acopio y recursos compartidos.	Formar alianzas con productores locales para mejorar infraestructura y reducir costos logísticos.
Asociaciones de Productores	Formar parte de asociaciones que fortalecen procesos de certificación y logística compartida.	Asociarse local o nacionalmente para obtener beneficios y respaldo.
Capacidades Caras de Imitar		
Capacidad	Descripción	Implementación
Experiencia en Mercados Clave	Relaciones estables con importadores en mercados potenciales como EE.UU. y Europa.	Establecer relaciones comerciales a largo plazo con importadores y realizar visitas continuas de seguimiento.
Control de Calidad Eficiente	Sistemas de selección para frutas de alta calidad que cumplan con expectativas internacionales.	Implementar tecnología de clasificación y realizar capacitaciones en control de calidad.
Capacidades Insustituibles		
Capacidad	Descripción	Implementación
Alianzas Estratégicas	Colaboración con oficinas similares a ProEcuador o Agrocalidad para asistencia técnica y expansión de mercados.	Participar de los programas de apoyo a exportadores y de tecnificación.
Desarrollo de Marca País	Participación en campañas de marca país para posicionar al país donde uno se desarrolle como exportador.	Participar activamente de iniciativas nacionales de promoción y colaborar en eventos internacionales.

Fuente: elaboración propia

4.1.1.2. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica centrada en los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos derivados del análisis del entorno, que debe realizarse en comparación con las necesidades y la competencia en el mercado internacional. (París, 2014.)

Para lo cual se presenta un posible FODA que permitirá tener más claro el panorama de la exportación de frutas exóticas en la región.

Figura 27: FODA

Ambiente Interno		Ambiente Externo	
Fortalezas	Las frutas exóticas cumplirán con estándares de calidad, como Global GAP	Oportunidades	Demanda Creciente de Productos Saludables: Los consumidores en economías fuertes buscan productos naturales y sostenibles.
	Los beneficios nutricionales y la categoría de superalimento brindan un valor adicional en mercados donde hay una creciente demanda por productos saludables.		El auge de entornos digitales en mercados como el G7 permitirá a los exportadores llegar a consumidores finales directamente, a través del <i>e-commerce</i> .
	- Capacidad Productiva desarrollada y adaptada a la exportación, permitirá ser competitivo desde el inicio de la exportación.		Los acuerdos comerciales con países del G7 pueden reducir aranceles y facilitar el acceso, especialmente si el producto cumple con normativas fitosanitarias de este grupo económico.
Debilidades	Los altos costos de transporte y la infraestructura limitada en algunas regiones de producción dificultan la competitividad.	Amenazas	La fuerte competencia de otros productores de frutas exóticas podría limitar la cuota de mercado disponible y presionar una lucha de precios.
	La exportación a través de unos pocos importadores puede aumentar el riesgo financiero ante cambios de políticas o fluctuaciones de demanda en el país destino.		Las estrictas regulaciones en los países como en el G7 en cuanto a la importación de productos agrícolas exigen elevados estándares de calidad, lo que representa un riesgo de rechazo.
	La falta de conocimiento sobre las preferencias de consumo en mercados internacionales puede afectar la aceptación del producto en cuanto a empaque y presentación.		Las fluctuaciones en el tipo de cambio entre el país de origen y las monedas fuertes internacionales pueden afectar la rentabilidad, incrementando la incertidumbre financiera.

Fuente: elaboración propia

4.1.1.3. Análisis del Potencial del mercado

El Análisis de Potencial de mercado permitirá tener una visión clara de cómo se encuentra el mercado de la fruta que se va a exportar por lo tanto debe tener presente 4 subanálisis:

Evaluación de la Demanda: Se deberá medir la demanda actual y proyectada en el mercado extranjero, observando tendencias de consumo y comportamientos específicos de los consumidores en relación a la fruta que se va a exportar.

Para tener un paralelismo con la pitahaya y las frutas similares que pueden compartir y aplicar el modelo de exportación propuesto se usarán las frutas exóticas de la partida arancelaria 081090, que son frutas que comparten muchas características similares a la pitahaya por lo que el modelo será replicable. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023)

Tabla 21: Evaluación de demanda-Potencial de mercado

Fruta	Principales Países Importadores	Importaciones Totales (Toneladas Métricas)		
		2021	2022	2023
Granadilla	Estados Unidos, Países Bajos, Alemania, Canadá, Francia	5000	5500	6000
Maracuyá	Estados Unidos, Alemania, Países Bajos, Francia, Reino Unido	4800	5200	5700
Gulupa	Estados Unidos, Canadá, Alemania, Países Bajos, Bélgica	3500	3800	4100
Curuba	Estados Unidos, Canadá, España, Alemania, Francia	2000	2200	2500
Chirimoya	España, Estados Unidos, Portugal, Francia, Italia	6000	6300	6800
Guanábana	Estados Unidos, Canadá, Países Bajos, Alemania, Francia	4200	4500	4900
Tomate de árbol	Estados Unidos, Canadá, España, Alemania, Francia	3000	3200	3500
Pitahaya	Estados Unidos, China, Países Bajos, Canadá, Alemania	10000	11000	12500
Uchuva	Alemania, Países Bajos, Estados Unidos, Canadá, Reino Unido	2500	2700	3000
Feijoa	Rusia, Estados Unidos, Alemania, Canadá, Francia	1500	1600	1800
Lulo o naranjilla	Estados Unidos, Canadá, España, Alemania, Francia	1800	1900	2100

Fuente: elaboración propia con información obtenida de (*Centro de Comercio internacional, 2024*)

Otro análisis que se debe realizar es el de Factores Económicos y Demográficos. En éste se realiza el análisis de variables macroeconómicas, como el poder adquisitivo, la estabilidad económica y los datos demográficos, que pueden afectar la viabilidad del mercado, para este efecto se analizarán Estados Unidos, Canadá, Japón y la Unión Europea, por ser los principales mercados donde se ha demostrado que las frutas exóticas y superalimentos están en auge. Además, estas economías son cercanas en términos de relaciones comerciales a los países de la región.

Tabla 22: Análisis Factores Económicos y demográficos

País	PIB per cápita (USD)	Inflación (%)	Tipo de Cambio (2023)	Poder Adquisitivo	Aranceles Importación Frutas (%)	Acceso a Mercados de Frutas Exóticas
Estados Unidos	76000	3.2	Moneda estable, dólar americano	Muy alto; alta capacidad de consumo	0-2%	Libre acceso, gran demanda de frutas exóticas y saludables
Canadá	60000	3.5	Moneda estable, dólar canadiense	Alto; alto interés en productos saludables	0-3%	Libre acceso, crecimiento en consumo de productos exóticos
Japón	42000	2.8	Moneda estable, JPY	Alto; consumidores exigentes	2-5%	Buen acceso, alta demanda de productos frescos y de calidad
Unión Europea	52000	2.7	Moneda estable, EURO	Muy alto; consumidor consciente	0-4%	Gran apertura, alta demanda de frutas con certificación orgánica

Fuente: elaboración propia con información obtenida de (Infobae, 2024)

Al analizar estos factores descritos en la tabla anterior podemos obtener aún más datos para usar en el cálculo de la demanda potencial. Por factor de consumo necesitamos conocer el PIB per cápita de los países al que pretendemos exportar. De igual manera necesitamos entender el poder adquisitivo para seleccionar los mercados a los que primero se va a exportar para aminorar los riesgos del mercado.

Asimismo, conocer los aranceles a la importación nos permitirá construir el precio final de la fruta permitiendo establecer el factor de mercado.

Cálculo Demanda Potencial

Con la información de las tablas anteriores, a modo explicativo se va a realizar el cálculo de la demanda potencial de las frutas exóticas de la partida arancelaria 081090 para su exportación a EEUU y Canadá como mercados más cercanos a los países de la región que están en capacidad de exportación de estas frutas. Para lo cual se usará la siguiente fórmula:

$$Dp = (IM_{actual} + \Delta IM_{histórica}) \times \frac{C_{mercadoobj}}{C_{promedio}} \times (1 + G_{PIBPC}) \times (1 - S_{competencia})$$

Donde:

IM_{actual} : Importaciones actuales de dólares de EEUU y Canadá de la partida 081090

desde los países de la región (Colombia, Perú, Ecuador, México, Brasil), datos basados en ITC Trade Map

$\Delta IM_{histórica}$: Promedio de crecimiento anual de las importaciones de los últimos 3 años datos extraídos de ITC Trade Map

$C_{mercado_{obj}}$: Consumo per cápita estimado de frutas exóticas en EE. UU. y Canadá (kg/persona/año), datos obtenidos de (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023)

$C_{promedio}$: Consumo per cápita promedio mundial de frutas exóticas (kg/persona/año). Esto establece una relación de cuánto más (o menos) consume el mercado objetivo frente al promedio mundial. Datos obtenidos de la FAO. (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, 2022)

G_{PibPC} : Crecimiento proyectado del PIB per cápita en los mercados objetivo (en porcentaje). Este factor ayuda a proyectar si la demanda aumentará debido a un incremento en el poder adquisitivo. Datos obtenidos del Banco Mundial. (Banco Mundial, 2024)

$S_{competencia}$: Porcentaje de sustitución debido a competidores directos (0 a 1). Considera cuánta cuota de mercado ya está cubierta por otros proveedores o sustitutos. datos extraídos de ITC Trade Map, usando como competidores a los países del sudoeste asiático. (Centro de Comercio internacional, 2024)

Con los datos obtenidos en la elaboración de este trabajo de investigación establecemos la siguiente información:

$$IM_{actual} = 1500 \text{ millones de dolares americanos (EEUU y Canada)}$$

$$\Delta IM_{histórica} = 5\% \text{ anual}$$

$$C_{mercado_{obj}} = 2.5 \text{ kg/persona}$$

$$C_{promedio} = 1.8 \text{ kg/persona}$$

$$G_{PibPC} = 2\%$$

$$S_{competencia} = 0.3$$

Resolviendo:

$$Dp = (1500 + (1500 * 0.05))x \frac{2.5}{1.8} x (1 + 0.02)x (1 - 0.3)$$

$$Dp = (1575) \times 1.39 \times (1.02) \times (0.7)$$

Dp = 1562.6 millones USD

Una vez determinada la demanda potencial de 1562.6 millones de dólares americanos para las frutas de la partida 081090 en los mercados de EEUU y Canadá, incluso con los países que son los mayores importadores podremos tener un panorama claro de cómo está el mercado y así continuar con el análisis del mercado externo.

Comprendida la situación macroeconómica de las economías a las que pretendemos exportar podemos realizar planificación financiera y estrategia comercial para abordar estos mercados con claridad.

4.1.1.4. Análisis del Consumidor internacional

Un buen análisis para determinar al cliente potencial de las frutas que se exportará es el análisis del *Buyer* Persona que se desarrolla a continuación:

Figura 28: *Buyer* persona internacional

<i>Buyer</i> Persona	Emily Green
Edad:	35 años
Ubicación:	Berlín, Alemania
Profesión:	Consultora de sostenibilidad
Ingresos:	Ingresos: Alto nivel adquisitivo (PIB per cápita del G7)
Estado civil:	Estado civil: Soltera, sin hijos

Fuente: elaboración propia

Además, presenta las siguientes características y patrones de consumo:

- Un Estilo de Vida Saludable y Consciente: Emily sigue una dieta equilibrada y es consciente de llevar bienestar físico. Consume alimentos frescos, orgánicos y saludables. Prefiere productos que brinden beneficios específicos, como antioxidantes o vitaminas.
- Sus valores y preferencias de Compra son altamente consciente de la sostenibilidad. Busca productos certificados como orgánicos o de comercio justo y se preocupa por el impacto ambiental de sus compras. Está dispuesta a pagar más por productos que apoyen prácticas agrícolas éticas y respetuosas con el medio ambiente.
- Hábitos de compra y canales preferidos: compra regularmente en tiendas orgánicas y supermercados premium que ofrezcan productos internacionales y exóticos.

- Factores de la decisión de compra: toma decisiones de compra basadas en la calidad, frescura y valor agregado del producto, como certificaciones ecológicas y procedencia.

4.1.1.5. Competidores

Es importante tener una visión clara de con quién y donde competimos con la fruta que se exporte para este caso se analiza los competidores de las frutas de la partida arancelaria 081090, que son frutas que comparten muchas características similares a la pitahaya por lo que el modelo será replicable y para el caso se analiza que países de la región compiten con los países del mundo que también exportan las frutas.

Tabla 23: Análisis de competidores internacionales

Fruta	Países Exportadores de la Región	Competidores en el mundo
Granadilla	Colombia, Perú, Ecuador	Sudáfrica, Kenia
Maracuyá	Brasil, Colombia, Perú	Vietnam, Tailandia
Gulupa	Colombia, Ecuador, Perú	Kenia, Uganda
Chirimoya	Perú, Chile	España, Israel
Guanábana	México, Colombia, Ecuador	Tailandia, Malasia
Uchuva	Colombia, Perú	Sudáfrica, India
Feijoa	Colombia, Brasil	Nueva Zelanda, Rusia

Fuente: elaboración propia con información obtenida de: (Centro de Comercio internacional, 2024)

Una vez que tenemos claros quienes son nuestros competidores podemos realizar los siguientes análisis:

- Análisis de estrategias competitivas: se debe examinar las estrategias de marketing, precios, distribución y promoción que utilizan los competidores.
- Evaluación de fortalezas y debilidades: Identificar las fortalezas y debilidades de los competidores para encontrar estrategias de diferenciación.
- Monitoreo de cambios en la estrategia de mercado: Mantenerse al tanto de las acciones de los competidores, como lanzamientos de nuevos productos y cambios en sus precios.
- *Benchmarking* internacional: Comparar las prácticas de los competidores más exitosos y superarlos con mejores prácticas.

4.1.2. Internacionalización empresarial

Para lograr adaptar la organización o empresa al proceso de exportación en el modelo se propone realizar el proceso de internacionalización que implica el cambio interno de los procesos de la empresa.

4.1.2.1. Dinámica organizacional para mercados externos

Se plantea a continuación los factores de éxito, según lo expresa la encuesta de agosto de 2024, que han dado resultado a los exportadores de pitahaya en Ecuador, éstos han sido modelizados para su réplica con otras frutas exóticas de países de la región:

a. Mantener la escala operativa como una pequeña y mediana empresa:

- a1. Esta escala nos permitirá tener eficiencia y flexibilidad. Este tamaño organizacional permite mayor agilidad en la toma de decisiones y optimiza el uso de recursos
- a2. Atención en la exportación directa. La mayoría de estos exportadores destina el 100% de su producción a la exportación. Esto simplifica la gestión de operaciones y permite mejorar la calidad y los procesos para la exportación.

b. Consolidar experiencia en exportación

- b1. Se construye sobre la experiencia con al menos 4-6 años en el mercado y luego internacionalizarse ha demostrado una mejor adaptación a las fluctuaciones y normativas de los mercados externos.
- b2. La experiencia es clave, pero la capacitación al equipo en normas internacionales, logística y negociación permite mejorar continuamente y adaptarse a los cambios en los requisitos del mercado internacional.

c. Centralizar las operaciones en el país de origen

- c1. Mantener las oficinas y operaciones de comercio exterior dentro del país de origen demostró ser ventajoso para los exportadores de pitahaya, ya que facilita el control sobre cada etapa del proceso
- c2. Permite también reducir los costos y mejorar la coordinación: con una operación centralizada es posible reducir costos de administración y coordinar mejor el flujo de producción y exportación.

4.1.2.2. Métodos de acceso para mercados externos

En este punto se aborda los factores de éxito que permitirán un acceso óptimo a los mercados internacionales:

a. Gestionar la venta directa al importador

- a1. La venta directa al importador es el método preferido y más utilizado por exportadores exitosos de la región. Esta permite una negociación directa que maximiza la rentabilidad y evita intermediarios.

- a2. Este procedimiento reduce costos de intermediación y otorga un mayor control sobre el proceso de exportación. Además, permite al exportador crear relaciones a largo plazo y de confianza con los importadores.

- b. Transferencias bancarias método ideal de cobro
 - b1. El 100% de los exportadores encuestados utilizan la transferencia interbancaria como método de cobro. Este sistema les garantiza una gestión rápida y segura, propiciando un buen flujo de caja y proporcionando liquidez.
 - b2. Se debe establecer acuerdos claros con los importadores sobre los plazos de pago y se sugiere igual trabajar con bancos que ofrezcan respaldo internacional.

- c. La mejor negociación se da con el Incoterm FOB (*Free on Board*)
 - c1. Es el más utilizado entre los exportadores de pitahaya, permite que los compradores asuman la responsabilidad y el costo del transporte una vez que la mercancía está en el puerto de embarque.
 - c2. Usar FOB en transacciones con mercados que cuenten con agentes de aduana confiables.

4.1.2.3. Nivel de internacionalización alcanzable

Para alcanzar un proceso de internacionalización sostenible en el tiempo, será necesario para los exportadores de fruta de la región apuntar sus esfuerzos y objetivos a mercados internacionales específicos, que han demostrado buena respuesta a la región.

a. Mercados principales para exportar

- a1. Factor de éxito: Para los exportadores de fruta de la región, Estados Unidos es el mercado más consolidado. Las fuertes relaciones comerciales y su cercanía geográfica, facilita el acceso y reduce los costos de exportación.
- a2. Recomendación: Iniciar el proceso de internacionalización enfocándose en mercados con altos niveles de apertura y demanda, como Estados Unidos. La consolidación en este mercado fuerte permitirá la estabilidad financiera.

b. Desarrollo gradual de los mercados de Norteamérica

- b1. Factor de éxito: Canadá, al igual que EE.UU., ofrece una alta receptividad para frutas exóticas de la región. Sin embargo, su desarrollo como mercado secundario requiere tiempo para establecer relaciones comerciales estables.
- b2. Recomendación: Alcanzando la consolidación en EE.UU., se debe priorizar la expansión a Canadá, aprovechando su demanda y proximidad.

c. Oportunidades de expansión en Asia

- c1. Factor de éxito: China será el próximo objetivo, aunque es percibida como una economía emergente y en crecimiento, la exportación a China todavía se encuentra en la fase de inicio para la mayoría de los exportadores de pitahaya, por ejemplo. Este mercado es atractivo debido a su gran tamaño y consumo de productos exóticos.
- c2. Recomendación: Realizar estudios de mercado y considerar incursiones estratégicas en China a través de eventos comerciales internacionales. Aprovechar las ferias internacionales para comprender la demanda y establecer contactos clave.

4.2. Plan estratégico de marketing internacional

El plan estratégico de marketing internacional será el instrumento metodológico por el cual se pondrá en acción las estrategias, ya en el proceso de exportación, una vez que la organización se internacionalizó. En el presente modelo se presentan los factores de éxito probados en la exportación de pitahaya que serán replicables a frutas exóticas de la región.

4.2.1. Objetivos

Es necesario establecer que objetivos vamos a tener al momento de iniciar el proceso de exportación con las evidencias que determinamos en el estudio del ambiente externo.

- Objetivo 1: Lograr el reconocimiento de las frutas exóticas que exportamos como productos de alta calidad y con beneficios nutricionales en mercados clave como Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea.
- Propuesta de medición: Alcanzar una participación de mercado del 5% en cada mercado objetivo en los primeros tres años.
- Objetivo 2: Extender la presencia de nuestras frutas de exportación a mercados emergentes en Asia, particularmente China determinando el potencial de consumo para maximizar la aceptación en este mercado de alto crecimiento.
- Propuesta de medición: Lograr la entrada a dos nuevos mercados asiáticos en los primeros cinco años de ejecución del presente plan.
- Objetivo 3: Desarrollar una red de distribución efectiva y directa con importadores de los mercados meta garantizando la frescura y calidad de los productos en el destino.

- Propuesta de medición: Implementar una red de distribución directa en al menos el 80% de los envíos internacionales al tercer año.

4.2.2. Políticas de producto internacional

Se propone para el presente modelo, estrategias o políticas que se pueden replicar en las frutas exóticas de la región sobre las mejores prácticas en la gestión del producto internacional.

a. Calidad permanente y certificaciones internacionales

Política: Mantener un estándar de calidad uniforme y gestionar las certificaciones reconocidas a nivel internacional, como Global GAP y comercio justo, aseguraran que la fruta sea competitiva, cumpliendo con las expectativas de los consumidores internacionales.

b. Adaptación del producto a preferencias culturales del mercado exterior.

Política: Personalizar el empaque y marca del producto exportable en función de las preferencias específicas del mercado destino, ajustando elementos como el tamaño, color y estilo de presentación.

c. Garantizar frescura y métodos de Conservación

Política: Implementar prácticas que preserven la frescura de la fruta durante el transporte garantizando su llegada en óptimas condiciones al consumidor final en el extranjero.

d. Transparencia y Comunicación de Origen

Política: Establecer sistemas de trazabilidad que permitan a los consumidores conocer con claridad el origen de la fruta y su proceso de producción, aumentando así la confianza y valor percibido en los mercados internacionales.

4.2.3. Políticas de precio internacional

Para la estrategia o política de precio en este modelo se propone políticas basadas en los factores de éxito que tiene la exportación de pitahaya.

a. Establecer un precio base competitivo

Política: Definir un precio base competitivo que cubra los costos de producción, empaque, transporte y certificaciones calculado al volumen de la exportación, asegurando un margen de rentabilidad adecuado.

Recomendación: Se recomienda que los exportadores realicen un análisis de costos detallado de su proceso de exportación y ajusten su precio base en función del mercado de destino.

b. Adaptación a la elasticidad de precio del mercado de destino.

Política: Ajustar los precios según la elasticidad de la demanda en cada mercado, maximizando la competitividad tratando de obtener la rentabilidad en el volumen.

Recomendación: En mercados con alta elasticidad, como Estados Unidos, los precios pueden ser ajustados para aprovechar los cambios estacionales que tienen las frutas por su naturaleza. En cambio, en mercados menos sensibles al precio, como el europeo, se puede mantener un precio competitivo enfocado en la calidad y sostenibilidad.

c. Consideración de incoterms en la determinación del precio final

Política: Incorporar el costo logístico según el Incoterm utilizado (como FOB más recomendado), para que el precio refleje las responsabilidades asumidas por el exportador y el importador.

Recomendación: Los exportadores indicaron que prefieren el Incoterm FOB para facilitar la gestión de costos, por lo que será mejor planificar el costo con este incoterm.

4.2.4. Metodología de precio

Con la información recabada se propone en este modelo una fórmula con la cual se puede establecer el precio de exportación para frutas exportadas desde la región.

Fórmula de cálculo del precio de Exportación

$$P_{xp} = ((\text{Costo total de producción} + \text{costo de empaque} + \text{costo logístico}) \times (1 + \% \text{ de Utilidad})) \times \text{Factor de ajuste de mercado}$$

Donde:

Costo total Producción: Incluye todos los costos directos de producción y manejo.

Costo de empaque: Considera los costos asociados al proceso de empaquetado y *branding*.

Costo logístico: Comprende el transporte, almacenamiento y cualquier costo adicional relacionado al incoterm seleccionado.

% Utilidad: Es el porcentaje que asegurar la rentabilidad de la fruta a exportar.

Factor de Ajuste por Mercado: Ajuste que se aplica según las condiciones específicas del mercado internacional de destino, permitiendo la negociación en volumen.

Para este factor se establecen dos tipos: Estacionalidad y Macroeconomía

La estacionalidad se refiere a la temporada baja y alta de las frutas, lo que debe recibir un ajuste, cuando sea temporada baja el ajuste nos permite subir el precio hasta un 30% y si la temporada es alta nos permitirá bajar el precio de igual manera hasta un 30% por encima del costo ajustado.

Para ajustar el factor según la macroeconomía, usaremos por un lado el crecimiento proyectado del PIB per cápita en los mercados objetivo (en porcentaje) y por otro lado el índice de inflación del país al que vamos a exportar, esto con el fin de aprovechar la mayor o menor cantidad de dinero en la economía de ese país y así aprovechar al máximo el precio que podemos establecer en cada exportación.

4.2.5. Políticas de distribución internacional

Para la distribución o proceso logístico la experiencia previa y desarrollada por los exportadores de pitahaya con sus factores de éxito permiten al modelo proponer las siguientes políticas:

a. Estrategia de transporte optimizada al destino de exportación

Política: Seleccionar el medio de transporte óptimo sea aéreo o marítimo en función del destino final del producto priorizando la ubicación geográfica y el costo del flete.

Figura 29: Comparación medios de transporte internacional

Medio de Transporte	Ventajas	Desventajas
Transporte Aéreo	Mayor rapidez en la entrega, esencial para productos perecederos.	Costo elevado en comparación con otros medios.
	Alta seguridad y control sobre el tiempo de tránsito.	Limitación de carga por peso y volumen.
	Mantiene mejor la frescura de la fruta en trayectos largos.	No siempre disponible para todos los destinos.
Transporte Marítimo	Menor costo por unidad transportada, ideal para grandes volúmenes.	Mayor tiempo de tránsito, afectando la frescura del producto.
	Opción económica para mercados distantes con menos urgencia en la entrega.	Requiere infraestructura portuaria y una cadena de frío prolongada.
	Gran capacidad de carga permite transportar grandes lotes.	Más susceptible a retrasos y condiciones climáticas.

Fuente: elaboración propia

Recomendación: Según los resultados de las encuestas realizadas, se recomienda usar transporte aéreo para mercados cercanos a la región como América del Norte y Europa. Optar por transporte marítimo para mercados con tiempos de tránsito más extensos como es el caso de China, Hong Kong y Macao.

b. Implementación de cadena de frío integral.

Política: Establecer una cadena de frío integral desde el centro de procesamiento de la fruta hasta el destino para preservar la calidad del producto en mercados internacionales.

Recomendación: Los exportadores exitosos de pitahaya han resaltado la importancia de una cadena de frío confiable e integral. Reinvertir en tecnología de refrigeración en cada etapa de la logística garantizando frescura particularmente en mercados lejanos.

c. Uso de Incoterms Óptimos

Política: Negociar con los Incoterms FOB (*Free on Board*) y CIF (*Cost, Insurance, and Freight*) de acuerdo con el mercado destino establecerá claramente las responsabilidades y costos.

Recomendación: Los exportadores de pitahaya prefieren el uso de FOB, ya que permite al comprador gestionar el transporte, además que permite manejar cifras más reales a los costos finales que son parte del precio de exportación.

d. Establecer Centros de Acopio Asociativos

Política: Desarrollar centros de acopio asociativos en puntos estratégicos dentro de la ruta de exportación facilita la consolidación de envíos, reduce tiempos y costos.

Recomendación: Los resultados de las encuestas muestran que los centros de acopio ayudan a gestionar mejor la cadena logística. Se recomienda que estos centros sean asociativos y estén cerca de zonas productoras.

4.2.6. Políticas de comunicación internacional (impulsión)

Para que la fruta de exportación llegue a nuevos mercados y nuevos importadores es primordial la comunicación que se haga en el mercado internacional, este modelo presenta a continuación las políticas a aplicar para la comunicación o impulsión.

a. Desarrollar una Identidad de marca auténtica.

Política: Crear una identidad de marca que resalte el origen exótico y beneficios propios de las frutas latinoamericanas, alineando el mensaje con los valores de salud y buena alimentación que buscan los consumidores internacionales.

Recomendación: Los exportadores exitosos de pitahaya resaltan que la autenticidad y origen exótico son factores claves en la comunicación.

b. Estrategia de comunicación multicanal

Política: Implementar una estrategia de comunicación que utilice diversos canales como páginas *web*, redes sociales, ferias internacionales, permitirá alcanzar una mayor cobertura en el mercado internacional.

Recomendación: Es fundamental utilizar una combinación óptima de canales ATL (*above the line*) que se refiere a los medios tradicionales como tv, radio, prensa, cine y vallas y BTL (*Below the line*) que es el marketing digital directo como redes sociales, *influencer's*, *email marketing* para asegurar una comunicación efectiva.

c. Participación en Ferias y Eventos Internacionales

Política: Participar en todas las ferias y eventos internacionales que se permita como parte fundamental de la estrategia de comunicación para establecer relaciones comerciales sólidas y diversificadas.

Recomendación: La participación en eventos como ferias y macro ruedas de negocios es una práctica exitosa entre los exportadores de pitahaya. Estas oportunidades permitieron el contacto directo con importadores y distribuidores, facilitó la negociación y se crearon redes de contactos internacionales.

d. Colaboración con oficinas Comerciales y de promoción de la exportación

Política: Trabajar en colaboración con oficinas comerciales y agencias de promoción de las exportaciones del país y en el extranjero permite expandir la presencia de la marca en mercados globales.

Recomendación: Las oficinas comerciales y agencias de promoción de la exportación pueden ofrecer información estratégica sobre el mercado y facilitar el acceso a los importadores y distribuidores en los países de destino.

Figura 30: Comparación canales de comunicación internacional

Canal de Comunicación	Ventajas	Desventajas
Páginas Web	Disponibilidad 24/7, accesible para cualquier usuario globalmente.	Requiere inversión en diseño y posicionamiento SEO.
	Permite mostrar información detallada y visual del producto y empresa.	La falta de actualización puede afectar la credibilidad.
Visitas al Importador	Contacto directo que permite establecer relaciones sólidas.	Costos logísticos de viaje elevados.
	Facilita la negociación personalizada y la solución rápida de problemas.	El idioma.
Redes Sociales	Alcance global y capacidad de segmentación por intereses y demografía.	Requiere gestión constante y conocimientos profundos de marketing digital.
	Herramienta de interacción de doble vía con consumidores finales.	La competencia en redes es alta y exige contenido diferenciado y permanente.
Ferias Internacionales	Acceso a importadores y distribuidores en un solo lugar.	Costos elevados de participación y exhibición.
	Permite la demostración física del producto y facilita el <i>networking</i> .	Éxito depende de la planificación y preparación previas.
Oficinas Comerciales en el Extranjero	Proporcionan información de mercado y contactos clave.	Dependen de la disponibilidad y recursos de la oficina en cada país.
	Refuerzan la imagen de marca con el apoyo institucional del país de origen.	Puede ser burocrático y lento en algunos casos.

Fuente: elaboración propia

4.2.7. Características diferenciales a generar

Para diferenciarse de la competencia el proceso de exportación de fruta debe generar características difíciles de igualar por lo que se presenta en este modelo las mejores estrategias para lograr esta diferenciación.

a. Certificaciones Internacionales de sostenibilidad y origen

Descripción: Las certificaciones como Global GAP, certificado de origen y comercio justo son esenciales en mercados que valoran la sostenibilidad y la seguridad alimentaria, asegurando que la fruta compita con estándares internacionales.

Recomendación: Obtener certificaciones reconocidas aumenta la credibilidad y confianza en la fruta. Las encuestas realizadas muestran que los exportadores con estas certificaciones logran una mayor aceptación en mercados exigentes, como el europeo, donde el consumidor es muy consciente del impacto ambiental y social de sus compras.

b. Promoción de los atributos nutricionales.

Descripción: Se debe resaltar los beneficios nutricionales, como el alto contenido de antioxidantes, las vitaminas y fibra. Promover estos atributos es un diferenciador importante para consumidores interesados en cuidar su salud.

Recomendación: Comunicar los beneficios nutricionales en el empaque y productos comunicacionales permite al exportador capitalizar el creciente interés por los superalimentos.

c. Trazabilidad transparente de la fruta

Descripción: Ofrecer una trazabilidad integral desde la producción hasta la exportación, permitiendo a los consumidores conocer la historia y el origen del producto, genera fidelización y mayor volumen de exportación.

Recomendación: Se puede utilizar códigos QR en el empaque que proporcionen información sobre el origen, el proceso de cultivo y las prácticas de sostenibilidad.

d. Exclusividad y valor exótico.

Descripción: Se debe generar la percepción de exclusividad y exotismo como un diferenciador clave en el mercado internacional para frutas exóticas de la región. Estos productos deben presentarse como frutas únicas de alta calidad, provenientes de regiones específicas de Latinoamérica.

Recomendación: Enfocar los productos comunicacionales en la rareza y autenticidad del producto, resaltando su origen y las condiciones únicas de cultivo.

4.2.8. Productos similares exportables

Las frutas exóticas de la partida arancelaria 081090, como la granadilla, maracuyá, gulupa, curuba, chirimoya, guanábana, tomate de árbol, uchuva, feijoa y lulo, comparten varias características que las hacen productos afines a la pitahaya para procesos de exportación.

Factores de éxito que comparten estas frutas exóticas.

- a. Alta demanda internacional: Al igual que la pitahaya, las frutas de esta partida arancelaria despiertan interés por su exotismo y valores nutricionales únicos.
- b. Enfoque en sostenibilidad y proceso de certificación: con estas frutas se pueden aplicar los mismos estándares de certificación internacional como la Global GAP que se han convertido en factores de éxito para la pitahaya.

- c. Potencial en mercados *premium*: Al igual que la pitahaya, estas frutas tienen características que les permiten competir en segmentos de mercado premium, donde los consumidores están dispuestos a pagar un precio superior por productos diferenciados y de alta calidad.

Figura 31: Productos similares a la pitahaya

Fruta	Características Similares a la Pitahaya	Características Diferentes a la Pitahaya
Granadilla	Alto contenido de antioxidantes y fibra; sabor exótico valorado en mercados internacionales	Mayor delicadeza en la piel, requiere cuidados adicionales en el transporte
Maracuyá	Alta demanda por su perfil exótico y beneficios nutricionales; certificaciones valoradas	Sabor más ácido y menor tolerancia a temperaturas extremas
Gulupa	Valor como superalimento en mercados extranjeros; se adapta a los mismos procesos de empaque	Mayor acidez que la pitahaya, consumo fresco y en jugos
Curuba	Popularidad creciente como fruta exótica y saludable, aceptación en Europa y América del Norte	Muy perecedera; necesita cadena de frío constante
Chirimoya	Preferida por su dulzura y alto valor nutricional, adecuada para mercados premium	Sensible a la presión y a cambios de temperatura
Guanábana	Beneficios para la salud similares, rica en antioxidantes y fibra, popular en el mercado étnico	Fruta más grande y delicada, requiere empaques reforzados
Tomate de árbol	Apreciada por sus propiedades antioxidantes y vitamínicas; potencial de crecimiento en Europa	Menor durabilidad; presenta diferentes aplicaciones culinarias (jugos, salsas)
Uchuva	Beneficios de superalimento similares a los de la pitahaya, uso en productos gourmet	Requiere empaque especial para evitar daños, especialmente en transporte aéreo
Lulo (Naranjilla)	Alta acidez que agrega valor en jugos; beneficios antioxidantes reconocidos	Muy sensible al manejo; se exporta principalmente como pulpa o en bebidas procesadas

Fuente: elaboración propia

Estas frutas presentan atributos nutricionales, de presentación y de comunicación que las posicionan favorablemente en el mercado internacional, especialmente en mercados con economías desarrolladas con alto poder adquisitivo como Estados Unidos y la Unión Europea, donde actualmente existe una demanda alta de superalimentos por ser productos saludables, sostenibles y exóticos.

CONCLUSIONES

Esta investigación analizó el proceso exitoso de la exportación de la pitahaya ecuatoriana producida en el cantón Palora, de la región amazónica de este país. El objetivo fue proponer un modelo de exportación para otras frutas exóticas de la región con el fin de poder replicar los factores de éxito que llevaron a que el Ecuador tenga un *boom* de exportaciones de esta fruta.

Se logró desarrollar el modelo de exportación replicable para frutas exóticas similares a la pitahaya. En este modelo se integran los factores de éxito del marketing *mix* utilizado de manera intuitiva por los exportadores y puestos a modo de políticas y estrategias. Además, se desarrolló una amplia explicación sobre la investigación de mercado internacional proponiendo varias herramientas para poder ser usadas por otros proyectos de exportación.

Se reconoció la situación de la exportación de fruta en la región, revelando que, aunque Ecuador no lidera la exportación de volumen global de pitahaya se ha logrado consolidar su posición como uno de los principales exportadores, gracias a sus condiciones agroclimáticas y su enfoque cooperativo. Comparativamente los mercados de México, Brasil, Colombia y Perú tienen modelos similares que se han diversificado y están de igual manera posicionándose como principales exportadores mundiales de varias frutas.

Se entendió de igual manera que el aumento en las importaciones de los países más desarrollados del mundo permite concluir que es un buen negocio el producir y exportar la pitahaya y frutas similares. Por lo tanto, los países de la región que tengan las condiciones óptimas para producir esta fruta y frutas exóticas como las de la partida arancelaria 081090 deberán mejorar sus procesos internos y así aumentar la exportación de estas frutas, como lo ha hecho el Ecuador.

Con respecto al proceso exportador de pitahaya de Ecuador se pudo determinar que para lograr un gran desarrollo en este proceso de exportación y haber logrado la diferenciación se necesitó de factores internos y externos. Por un lado, un buen manejo en las certificaciones internacionales, como la certificación de origen lograda por el cantón Palora, el fortalecimiento organizacional de las PYMES exportadoras, y la asociatividad fueron cruciales para el aumento sostenido de las exportaciones. El Estado debe

planificar el apoyo al sector exportador, por un lado, se crearon instituciones especializadas y dedicadas a fortalecer la exportación como Proecuador y Agrocalidad. La falta de control de temas como corrupción e inseguridad pueden terminar por afectar y estancar las exportaciones.

Las relaciones comerciales internacionales de calidad son parte del vertiginoso desarrollo de las exportaciones de la pitahaya. La apertura a nuevos mercados como China y la implementación de certificaciones internacionales en los mercados más exigentes como los europeos permitieron de igual manera el *boom* de la pitahaya y pueden ser replicables.

Se determinaron los factores de éxito del marketing *mix* que utilizaron en unos casos de manera intuitiva y otros casos de manera técnica los exportadores de pitahaya para lograr abrir mercados y posicionarse en otros mercados. Y se presentaron estos factores de una manera detallada en el modelo para poder ser replicadas en futuras campañas de marketing internacional de productos similares.

Se presentó un modelo que puede ser replicable para exportadores de fruta de la región el cual se dividió en dos fases clave.

Una fase de planificación y acondicionamiento interno para la exportación, el mismo que incluye el análisis de mercados, la mejora en infraestructura logística y el establecimiento de estándares de calidad internacionales.

Una segunda fase dedicada al marketing internacional en la cual se propone políticas específicas para cada componente del *mix* de marketing, integrando sostenibilidad y diferenciación como pilares estratégicos. Este enfoque asegurará una ventaja competitiva sostenible para productos no tradicionales.

Finalmente se concluye que, con un enfoque estructurado y planificado para la exportación desde los países de la región con la integración de políticas públicas, asociatividad, innovación y logística moderna el sector agroexportador de los países de la región podrá diversificar su portafolio y apostar por frutas exóticas. Apuntando sus esfuerzos a mercados emergentes y de rápido crecimiento como Asia. Este modelo establece un marco práctico para incrementar la competitividad de exportadores de la región en el comercio global de frutas no tradicionales.

La evaluación de la utilización del modelo propuesto en frutas exóticas de la región podría ser una futura línea de investigación a fin de determinar su potencialidad de replicabilidad.

Índice Bibliográfico

- Agro Perú. (13 de marzo de 2024). *Exportaciones*. Obtenido de Pitahaya: <https://www.agroperu.pe/>
- Agrocalidad. (23 de marzo de 2024). *Agrocalidad*. Obtenido de creación: <https://www.agrocalidad.gob.ec/creacion-de-la-agencia/>
- América Economía. (22 de Marzo de 2024). *Tras batir récords de exportación, la pitahaya ecuatoriana se prepara para un nuevo boom de envíos a China*. Obtenido de Economía y Mercados: <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/tras-batir-records-de-exportacion-la-pitahaya-ecuatoriana-se-prepara-para-un>
- Analdex. (2022). *Informe anual*. Bogotá: Asociación Nacional de Comercio Exterior.
- Asociación Brasileña de Exportadores de Frutas y Derivados. (2023). *Exportación de frutas*. Brasilia.
- Asociación de Productores de Pitahaya del Ecuador A.P.P.E. (8 de marzo de 2024). *Reseña histórica*. Obtenido de Aso Pitahaya: <http://www.asopitahaya.com/index.php/es/>
- Banco Central del Ecuador. (8 de marzo de 2024). *estadísticas del comercio exterior*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/comercio-exterior>
- Banco Mundial. (17 de 06 de 2024). *Perspectivas económicas mundiales*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects#:~:text=Estabilizaci%C3%B3n%20del%20crecimiento%2C%20pero%20a,mayor%20exposici%C3%B3n%20a%20conmociones%20externas.>
- Centro de Comercio internacional. (6 de marzo de 2024). *TRADE MAP*. Obtenido de TRADE MAP: <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Colombia Naturalista. (10 de mayo de 2024). *Colombia Naturalista*. Obtenido de Uchuva: <https://colombia.inaturalist.org/taxa/51988-Physalis-peruviana>
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2017). *Marketing Internacional*. Ciudad de Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Embajada y consulado de Estados Unidos. (22 de marzo de 2024). *Noticias y eventos*. Obtenido de Embajada y consulado de Estados Unidos: <https://ec.usembassy.gov/es/estados-unidos-importara-pitahaya-fresca-de-ecuador/>
- Encalada, R., Peñaherrera, D., & Mayiya, G. (2021). Los superalimentos como tendencia del mercado: Un análisis de las oportunidades para las empresas exportadoras. *INNOVA Research Journal*, 157-179.
- European Food Information Council. (18 de marzo de 2024). *What Are Superfoods and Are They Really Super?* Obtenido de EUFIC: <https://www.eufic.org/en/healthy-living/article/the-science-behind-superfoods-are-they-really-super>
- Friedman, T. (2005). *"The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century"*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

- Fundación para el Desarrollo Sostenible de la Amazonía. (2023). *Proyecto de desarrollo del cultivo de pitahaya en el cantón Palora*. Macas: FUNADESA.
- GAD Palora. (25 de marzo de 2024). *Palora*. Obtenido de Unidad técnica de la pitahaya: <https://palora.gob.ec/unidad-tecnica-de-la-pitahaya/>
- García-Giménez, M. J. (2022). "Pitahaya: propiedades nutricionales y beneficios para la salud". En *Nutrición Hospitalaria*. Mexico.
- González, C. (2021). La pitahaya, una fruta exótica con propiedades nutricionales. En *Nutrición y Dietética*.
- González, J. L., Narváez, k. E., Montalvo, J. C., & Ronquillo, L. (2018). Análisis del SGP y su implicación en las exportaciones ecuatorianas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-15.
- Infobae. (10 de mayo de 2024). *Infobae*. Obtenido de Perú: <https://www.infobae.com/peru/2024/03/18/el-superalimento-peruano-que-reduce-el-colesterol-previene-el-envejecimiento-y-combate-la-diabetes/>
- Kotler, P., & Armstrong, . (2016). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education.
- Llerena Zambrano, Á. (2020). Agricultura digital en el cultivo de Pitahaya. *LAJC*, 22-33.
- Lucio, J. P. (2021). *Comercio Exterior Julio 2021 Ecuador*. 25. . Obtenido de Boletín de Cifras : www.produccion.gob.ec
- Marques, A., Fuinhas, J., & Pais, D. (2018). Economic growth, sustainable development and food consumption: Evidence across different income groups of countries. *Journal of Cleaner Production*, 245-258.
- Martinez Valverde, J. (2017). *Marketing Internacional*. Ediciones.
- McLuhan, M. (1999). *La Galaxia Gutenberg: el nacimiento del hombre tipográfico*. España: Galaxia Gutenberg.
- Ministério da Agricultura e Pecuária. (13 de marzo de 2024). *Exportaciones*. Obtenido de <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/internacional/espanol/exportacion/vegetal-1>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería . (25 de marzo de 2024). *INIAP*. Obtenido de noticias: <https://www.agricultura.gob.ec/iniap-fortalece-investigacion-agropecuaria-en-la-zona-sur-de-la-amazonia/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador. (2023). *Pitahaya: cultivo, características y propiedades*. Quito: MAGAP.
- Ministerio de Agricultura y Pesca. (23 de marzo de 2024). *MAGAP apoya al cultivo de la pitahaya*. Obtenido de Noticias: <https://www.agricultura.gob.ec/magap-apoya-al-cultivo-de-la-pitahaya/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2023). *Análisis agroclimático del cantón Palora*. Quito: MAGAP.
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (22 de marzo de 2024). *Noticias*. Obtenido de Producción Ecuador: <https://www.produccion.gob.ec/ecuador-inicia-las-exportaciones-de-pitahaya-a-china/>

- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador. . (16 de octubre de 2023). *Historia del comercio exterior de Ecuador*. Quito: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/>
- Next Ecuador. (23 de marzo de 2024). *Next*. Obtenido de Noticias: <https://nextecuador.org/primer-diplomado-especializado-en-produccion-sostenible-de-pitahaya-se-realizara-en-ecuador-para-beneficiar-a-los-productores-de-palora/>
- Observatorio de Complejidad Económica. (2022). *Ranking de exportadores de petróleo del mundo*. Ginebra: OEC Suiza.
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. (2022). *Análisis de Mercado de las principales frutas tropicales*. Obtenido de openknowledge: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/5dc5ae98-9064-4e8a-bc47-d763bdde378d/content#:~:text=disponibilidad%20per%20c%C3%A1pita%20se%20mantuvo%20en%200%2C6,La%20promoci%C3%B3n%20de%20la%20fruta%20y%20sus.>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2023). *Pitahaya*. . Roma: FAO.
- Organización Internacional del Cacao. (2023). *Estadísticas del cacao*. Londres: OIC.
- Organización Mundial de Comercio. (2022). *Informe de exportación de fruta*. México.
- Organización Mundial del Comercio. (06 de 12 de 2023). *Estadísticas comerciales mundiales*. Obtenido de https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm
- Organización Mundial del Comercio. (2023). *Estadísticas del comercio mundial de banano*. Ginebra: OMC.
- París, J. A. (2014.). *Marketing internacional: desde la óptica latinoamericana*. Buenos Aires: Errepar.
- Proarandalos. (13 de marzo de 2024). *exportaciones*. Obtenido de <https://proarandalos.org.pe/exportaciones/>
- Procolombia. (13 de marzo de 2024). *Hagamos negocios*. Obtenido de Procolombia: <https://procolombia.co/>
- ProEcuadorB2B. (23 de marzo de 2024). *proecuadorBB*. Obtenido de nosotros: <https://www.proecuadorb2b.com.ec/eventos/>
- Prom Perú. (8 de 12 de 2023). Obtenido de Exportemos: <https://exportemos.pe/descubre-oportunidades-de-exportacion/resultados-anales-de-exportaciones>
- Ramírez, D. K., Castillo, M. M., & Zamora, M. A. (2023). Evolución de los Arreglos comerciales preferenciales otorgados por Estados Unidos a Ecuador. *Economía y Negocios. UTE revista*, 115-134.
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de México. (2022). *Informe de exportación de frutas 2022*. México.
- Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (24 de marzo de 2024). *SENADI*. Obtenido de Comunicamos: <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/senadi-entrega-el-certificado-de-denominacion-de-origen-por-la-pitahaya-amazonica-de-palora/>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (25 de marzo de 2023). *Estadísticas SEPS*.
Obtenido de Portal estadístico SEPS:
<https://estadisticas.seps.gob.ec/index.php/estadisticas-eps/>

The University of Texas at El Paso. (10 de mayo de 2024). *Herbal Safety*. Obtenido de Acai:
<https://www.utep.edu/herbal-safety/hechos-herbarios/hojas-de-datos-a-base-de-hierbas/acai.html>

Universidad Nacional de Colombia. (10 de mayo de 2024). *Periodico UNAL*. Obtenido de Artículos:
<https://periodico.unal.edu.co/articulos/gulupa-la-fruta-de-la-pasion-de-cristo/>

Anexos

Anexo A: Diseño de encuesta sobre factores de éxito del proceso de exportación de pitahaya en Ecuador, cantón Palora.

- 1) Situación empresarial
 - a) Dinámica organizacional de las empresas para mercados externos
 - i) ¿Cuál es el tamaño de su empresa?
 - (1) Microempresa
 - (2) PYME
 - (3) Gran Empresa
 - (4) Holding
 - ii) ¿Cuánto tiempo lleva exportando Pitahaya?
 - (1) 1 a 3 años
 - (2) 4 a 6 años
 - (3) 6 a 10 años
 - (4) Mas de de años
 - iii) ¿Cuánto de su producción exporta?
 - (1) 100%
 - (2) 75% al 99%
 - (3) 50% al 74%
 - (4) 25% al 19%
 - (5) Menos del 25%
 - iv) ¿Dónde se encuentra desplegada sus operaciones de comercio exterior?
 - (1) Solo en Ecuador
 - (2) En Ecuador y oficinas en el exterior
 - (3) Solo oficinas en el exterior
 - b) Nivel de internacionalización alcanzado en los diferentes mercados
 - i) ¿A cuál de los siguientes países exporta e indique el nivel de apertura del mismo (Inicio 1, desarrollo 2, consolidado 3)?
 - (1) EEUU
 - (2) China
 - (3) Unión Europea
 - (4) Canadá
 - (5) Japón
 - (6) Otro
 - c) Métodos de acceso que utilizan a los mercados externos
 - i) Al país que más exporta, ¿Que manera más usa para venderle su producto final de exportación? (escala 1 más usa 4 menos usada)
 - (1) Venta directa al importador principal
 - (2) A través de intermediarios
 - (3) Representante de ventas (bróker)
 - (4) Utilizando distribuidores
 - (5) Otra
- 2) Mix del marketing internacional
 - a) Producto internacional
 - i) ¿Qué características de su producto de exportación cree que son más apreciada en el mercado internacional? (Bastante apreciada, poco apreciada, nada apreciada)
 - (1) Sabor
 - (2) Apariencia

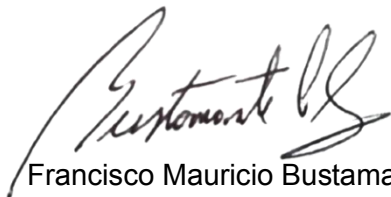
- (3) Calidad
 - (4) Precio
 - (5) Otro
- ii) ¿Qué importancia tiene la sostenibilidad de la producción y el cuidado del ambiente en la decisión de compra de sus clientes?
- (1) Muy importante
 - (2) importante
 - (3) Poca importancia
 - (4) Nada importante
- iii) ¿Cómo trabaja su estrategia de marca para sus clientes en el exterior?
- (1) Una marca para todos los destinos
 - (2) Una marca para cada destino
 - (3) Varias marcas para el mismo destino
- iv) ¿Cómo trabaja su estrategia de empaque para sus clientes en el exterior?
- (1) Un mismo empaque para todos los destinos
 - (2) Un empaque para cada destino final
 - (3) Uso norma internacional
- b) Precio internacional
- i) ¿Cómo determina el precio de exportación?
- (1) Sumo un beneficio a mi costo
 - (2) Según lo que determine el mercado
 - (3) Ajusto el precio según el destino final
 - (4) Ajusto el precio con el de la competencia
- ii) ¿Qué Incoterm es el mas usual para su producto?
- (1) Exworks
 - (2) FOB
 - (3) CIF
 - (4) DAP
- iii) ¿Cuál es el método que más usa para el cobro de sus exportaciones?
- (1) Carta de crédito
 - (2) Cobranza documentaria
 - (3) Pago por adelantado
 - (4) Transferencia bancaria
 - (5) Factoring Internacional
- iv) ¿Como genera utilidad o ganancia al proceso de exportación?
- (1) Al vender por volumen
 - (2) Cuando el precio de venta es alto
 - (3) En la reducción de los costos de exportación.
- c) Plaza (distribución y logística internacional)
- i) ¿Qué medio de transporte considera el más efectivo?
- (1) Marítimo
 - (2) Aéreo
 - (3) Terrestre
- ii) ¿Y porque lo considera el más efectivo?
- (1) Velocidad
 - (2) Relación calidad/precio

- (3) Impuestos
 - (4) Otro
- iii) ¿Cómo califica la infraestructura de transporte de Ecuador para la exportación de pitahaya?
- (1) Muy bueno
 - (2) Bueno
 - (3) regular
 - (4) Malo
- iv) ¿Cómo realiza el almacenamiento de sus productos de exportación?
- (1) Almacenamiento propio
 - (2) Centro de acopio de terceros
 - (3) Almacenamiento estatal
- v) ¿Cómo considera los trámites para la exportación del Ecuador? (ordenar fácil, medio, difícil)
- (1) Registro único de contribuyentes (RUC)
 - (2) Certificado de firma digital
 - (3) Ecuapass
 - (4) Factura comercial de exportación
 - (5) Declaración aduanera de exportación (DAE)
 - (6) Declaración Jurada de Origen
 - (7) Certificado de origen
 - (8) Certificado fitosanitario de exportación (CFE)
- vi) ¿Qué infraestructura cree que deba mejorar para aumentar la exportación?
- (1) Carreteras
 - (2) Puertos y aeropuertos
 - (3) Laboratorios
 - (4) Centros de acopio
- vii) ¿Qué factor le podría ayudar a crecer su proceso de exportación?
- (1) Crédito productivo gubernamental
 - (2) Mejorar la marca país
 - (3) Procesos de investigación e innovación gubernamental
 - (4) Optimización de la carga tributaria
- d) Promoción (impulsión)
- i) ¿Qué canales utiliza para darse a conocer en el exterior y le ha dado más clientes? (califica Altos resultados, bajos resultados, ningún resultado, no uso)
- (1) Página Web
 - (2) Redes Sociales
 - (3) Ferias Internacionales
 - (4) Macro ruedas
 - (5) Visitas in situ
 - (6) Oficinas Proecuador
- ii) ¿Usa algún tipo de publicidad pagada y que resultados le ha dato? (califica Altos resultados, bajos resultados, ningún resultado, no uso)
- (1) Pautaje en buscadores
 - (2) Pautaje en Redes Sociales
 - (3) Pago publicitario en medios tradicionales del país importador
 - (4) Visitas in home país importador

- 3) Perdurabilidad del proceso de exportación
- a) Características diferenciales
- i) ¿Su producto de exportación cuenta con alguna de las siguientes licencias o certificaciones? (Puede elegir más de una)
- (1) Global GAP
 - (2) Registro de Marca para exportación
 - (3) Marca país
 - (4) Operador Económico Autorizado (OEA)
- ii) ¿Cómo realiza las negociaciones con sus clientes y futuros clientes? (Puede elegir más de una)
- (1) En las ruedas de negocios
 - (2) En las ferias internacionales
 - (3) Lo visito en su país de origen
 - (4) Lo conozco en visitas en la sede de mi empresa
- iii) ¿De las siguientes instituciones ha trabajado con alguna de ellas para su proceso de exportación?
- (1) Proecuador
 - (2) Agrocalidad
 - (3) Universidad
 - (4) Asociación de productores o exportadores
- iv) ¿Cuál cree que es un problema o cuello de botella en el Ecuador que desacelera la exportación?
- (1) Infraestructura
 - (2) Trámites
 - (3) Corrupción
 - (4) Inseguridad
- b) Productos similares a la pitahaya
- i) ¿Además de la pitahaya usted exporta alguna de estas frutas? Puede elegir varios
- (1) Maracuyá
 - (2) Lúcumá
 - (3) Arándanos
 - (4) Uvas
 - (5) Granadilla
 - (6) Uchuva
 - (7) Gulupa
 - (8) Pepino
 - (9) Cacao
 - (10) otra
- ii) Para ampliar su cartera de exportación, ¿Usted que tipo de producto estaría dispuesto a invertir en su desarrollo?
- (1) Productos elaborados de pitahaya
 - (2) Otro tipo de pitahaya diferente a la que exporta
 - (3) Otra
- iii) ¿Además de la pitahaya sus clientes han solicitado la exportación de alguna de estas frutas? Puede elegir varios
- (1) Maracuyá
 - (2) Lúcumá

- (3) Arándanos
- (4) Uvas
- (5) Granadilla
- (6) Uchuva
- (7) Gulupa
- (8) Pepino
- (9) Cacao
- (10) Otra

"Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, que no utilicé ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafos de otros autores y que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no transgrede derechos de terceros."

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Bustamante Carrera". The signature is fluid and cursive, with a large initial letter 'B'.

Francisco Mauricio Bustamante Carrera